



МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ

Руководство для неправительственных организаций

Promo - LEX



Продвижение демократии и прав человека

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ

**Руководство
для неправительственных
организаций**

Кишинэу 2011

Руководство подготовили:

Людмила Малай, Валентин Лозовану

Координатор публикации:

Олга Маноле

Редактор:

«Ad Libitum» SRL

Компьютерная обработка:

«Depol Promo» SRL

Ассоциация Promo-LEX

Для корреспонденции: а/я 89, МД 2012 Кишинэу, Молдова

Телефон: + 373 22 45 00 24, 49 26 84, 44 96 26

Факс: + 373 22 45 00 24

Электронная почта: info@promolex.md

Веб: www.promolex.md

Настоящая публикация издана при финансовой поддержке Посольства Королевства Нидерландов, Программа Матра / КАП. Содержание публикации отражает мнение авторов, которое не обязательно совпадает с позицией организации-донора.

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII

Менеджмент проектов : Руководство для неправительственных организаций / Asoc. Promo-LEX ; подгот.: Людмила Малай, Валентин Лозовану коорд.: Олга Маноле. - К.: Б. и., 2011 (Тирогр., Depol Promo' SRL). - 132 р.

Изд. при фин. поддержке Посольства Королевства Нидерландов. -

Bibliogr.: p. 131-132(31 tit.). - 250 ex.

ISBN 978-9975-4029-7-2.

005+061.2

M50

Тираж - 250 экземпляров

Только для бесплатного некоммерческого распространения.

ISBN 978-9975-4029-7-2.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
I. Жизненный цикл проектов	5
II. Анализ	12
a. Идентификация проблемы	12
b. Идентификация решений	14
c. Идентификация целевой группы и бенефициаров проекта	16
d. Команда проекта. Распределение ответственности членов команды	20
e. Идентификация доноров	22
f. Риски проекта	24
III. Планирование	27
a. Цели и задачи	27
b. Виды деятельности по проекту	32
c. План действий	35
d. Идентификация ресурсов	40
fe. Результаты и продукты	43
f. Индикаторы и источники проверки	48
g. Устойчивость и воздействие проекта	55
h. Разработка бюджета	60
i. Логическая матрица	69
j. Заполнение бланка заявки	80
IV. Внедрение	85
a. Менеджер проекта	85
b. Элементы проекта	86
c. Вспомогательные процессы менеджмента проектов	88
d. Продвижение и распространение информации о проекте	91
e. Общение с донором	101
V. Мониторинг и оценка	103
VI. Отчетность	108
VII. Принципы написания заявок на проект: формирование идей	117
a. Индуктивные и дедуктивные умозаключения	117
b. Навыки написания: принципы индуктивных и дедуктивных умозаключений	122
Библиография	131

■ Введение

Одним из самых популярных инструментов сбора средств среди неправительственных организаций является написание заявки на финансирование, а следственно, большое количество организаций внедряют свою деятельность в рамках различных проектов финансируемых донорскими организациями. Таким образом, менеджмент проектов это неотъемлемый и комплексный процесс деятельности, процесс который способствует организационному развитию неправительственных организаций.

Данное руководство адресовано представителям неправительственных организаций ответственных за написание, внедрение, оценку и отчетность по проектам в рамках своих организаций. Руководство содержит ключевые понятия в области менеджмента проектов, а также, подробно описывает все его этапы и принципы написания заявок на проект.

Руководство представляет собой сборник материалов в области менеджмента проектов использованных Ассоциацией Promo-LEX в качестве обучающих материалов в рамках Программы Гражданское Общество, целью которой является содействие развитию и укреплению неправительственного сектора в Приднестровском регионе Республики Молдова.

Руководство подготовлено в рамках проекта «Укрепление гражданского общества в Приднестровском регионе Республики Молдова». Проект внедряется Ассоциацией Promo-LEX благодаря финансовой поддержке *Посольства Королевства Нидерландов*, Программа Матра / КАП.

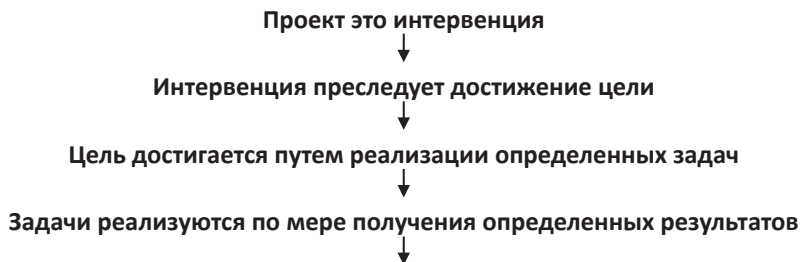
■ Жизненный цикл проектов

Проект – это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением в установленные сроки запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер. Проекты реализуются последовательными этапами, начиная со стратегического документа развития, из которого вытекает идея проекта в определенной области (например, человеческие ресурсы, инфраструктура, окружающая среда, туризм и т.д.), которая затем формулируется, внедряется и, в конечном итоге, оценивается в целях создания условий, необходимых для реализации предстоящих действий развития. Ряд проектов, которые имеют общую совместную цель (если они финансируются одним и тем же донором или совместно), как правило, являются частью программы. Характеристики:

- включение исследований осуществимости проекта, мониторинга и оценки, принятие документированных решений на ключевых стадиях подготовки и внедрения проектов;
- активное вовлечение всех заинтересованных сторон.

Проекты планируются и реализуются последовательными этапами – начиная со стратегического документа развития страны или/и приоритетов финансирования донора в соответствии с его стратегией сотрудничества для развития, из которой вытекает идея проекта, которая формулируется, внедряется и, в конечном итоге, оценивается, в целях проверки качества интервенции проекта.

Отталкиваясь от идеи, что проект это интервенция путем выделения средств на определенный период времени, в целях достижения задачи или совокупности задач, необходимо учесть следующую логическую цепочку:



Результаты получают, предпринимая определенные действия



Действия влекут за собой использование определенных ресурсов

Менеджмент проекта (*англ. project management*) — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются определенные цели, а также оптимизируется использование ресурсов (таких как время, деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.) в рамках некоторого проекта (определяющего конечный результат и ограничение по времени и/или другим ресурсам).

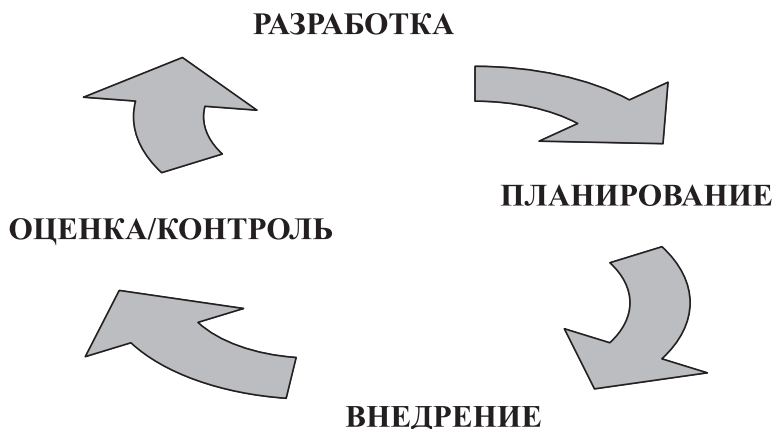
Менеджмент проекта можно определить как совокупность принципов, методов, инструментов для эффективного управления цели ориентированной работы в контексте конкретной и уникальной организационной среды.

Менеджмент проекта - это планирование, внедрение и мониторинг действий проекта направленных на достижение целей проекта путем эффективного контроля ограничений по времени и стоимости для получения качественных результатов которые соответствуют или превышают ожидания заинтересованных сторон проекта.

Менеджмент проекта также является дисциплиной планирования, организации и управления ресурсами для осуществления всех работ, необходимых для внедрения проекта в соответствии с целью проекта и установленными рамками времени и затрат.

Учебники по менеджменту проекта выделяют следующие этапы проекта:

- разработка проекта;
- планирование проекта;
- внедрение проекта;
- оценка/контроль и переоценка.



Этапы планирования, исполнения и контроля относятся к жизненному циклу проектов, являясь взаимозависимыми и последовательными.

На этапе **Разработки** проекта, менеджер, члены команды проекта и заинтересованные лица (*заинтересованные стороны = stakeholders (англ.)*) встречаются для подтверждения факта, что реализация такого рода проекта решит существующую проблему, которая была идентифицирована, тем самым, закладывая основы процесса планирования.

Действия, предпринимаемые на первом этапе, включают в себя следующее:

- идентификацию проблемы;
- анализ проблемы;
- идентификацию возможных решений;
- отбор наилучших решений;
- определение цели и задач проекта;
- определение интересов заинтересованных сторон;
- избрание исходных членов, которые войдут в команду проекта;
- предварительный анализ затраты/польза.

Планирование является наиболее важным этапом проекта и началом жизненного цикла для конкретного проекта. По сути, успех проекта является результатом хорошего планирования, хорошего исполнения и соответствующего контроля. Планирование способствует снижению риска и предопределению будущего, повышению результативности и результативности работы команды.

Планирование это этап, на котором необходимо найти способы применения на практике требований оговоренных бенефициаром/пользователем. Предпринимаемые действия:

- детализация цели;
- выдвижение целей, которые должны быть достигнуты (качественные показатели – например конечная цель действий в определенной четкой заданной категории; пр.: обучение персонала в случае строительства центра);
- определение действий и описание последовательности их осуществления;
- идентификация необходимых ресурсов и затрат;
- разработка временного графика;
- выдвижение рабочих гипотез и проведение определенных исследований осуществимости проекта.

Необходимость разделения проекта на разнообразные действия/задачи (*activities/tasks*) вызвана множеством причин:

- проект предстает как логическая последовательность действий, способствующая установлению оптимального временного графика;

- действия могут легко контролироваться и оцениваться;
- легче определить необходимое число персонала и его квалификацию.

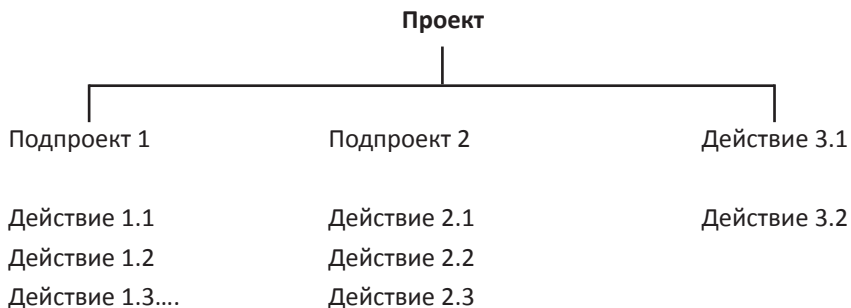


Схема 1: Разделение проекта на подпроекты и действия¹

На этом этапе проводится **SWOT²**- анализ (**Strenghts – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – благоприятные возможности и Threats – угрозы**), для учреждения/организации, которое реализует проект, выявляются условия внутренних и внешних факторов.

В менеджменте проектов планирование подразумевает следующие моменты:

- Парадигма/Политика/Процедуры – КАК делаем?

Парадигма относится к видению организации, что она желает приобрести в будущем; *политика* подразумевает определение целей, как метода достижения стратегии, а *процедуры* предполагают способы действия, которыми будут реализованы предложенные задачи.

- Персонал – КТО делает?
- Программа – КОГДА делаем?
- Достижения – ЧТО делаем?
- Цена – ВО СКОЛЬКО обходится?

Внедрение проекта включает в себя такие действия, как мониторинг, управление рисками, связанными с проектом и завершение проекта. Ресурсы планируемые для внедрения проекта используются для выполнения поставленной задачи (целевые группы получают запланированные выгоды), способствуя, таким образом, достижению общей цели проекта.

¹ Project Cycle Management (Manual, Handbook), European Commission. Europe Aid Co-operation Office, Брюссель, 2002.

² SWOT это метод стратегического планирования, гибкий и легкий в применении, который используется организацией или командой проекта для выявления самых подходящих направлений действия. В основе любого нового проекта должен лежать такого рода анализ для установления степени благоприятной возможности и осуществимости проекта. Целью анализа выступает реализация стратегического плана или выявление решения проблемы с учетом внутренних и внешних факторов, влияющих на команду или организацию.

Оценка заключается в систематическом и объективном оценивании проекта, на этапе разработки и внедрения, а также оценивания его результатов, в целях определения релевантности достижения предлагаемых целей, увеличения результативности, действенности, определения воздействия и долгосрочности проекта. На этапе оценки проекта разрабатывается стратегия оценки.

Метод разработки европейских программ ввел проектный цикл, сформированный из **шести этапов**³:

- Программирование;
- Идентификация;
- Оценка ex-ante (предварительное оценивание на этапе планирования результативности/действенности интервенции посредством проекта);
- Утверждение финансирования;
- Внедрение;
- Оценка ex-post (оценка конечных результатов).

Адаптация этапов проекта к методу разработки европейских программ преобразовалась бы в следующую схему:



3 Управление Проектным Циклом (Учебник, Руководство), European Commission. Europe Aid Co-operation Office, Брюссель, 2002.

Отметим, что термин оценка используется в менеджменте проектов в двух ситуациях, на двух разных этапах, с различными смыслами.

Оценка в момент предложения проекта (третий этап) – по окончании разработки проекта, в целях утверждения финансирования и последующего внедрения (оценка ex-ante).

Оценка результатов проекта на шестом этапе (оценка ex-post).

Последний этап может стать предпосылкой для нового проекта, который будет опираться на результаты предыдущего, таким образом, цикл возобновляется.

Программирование это первый этап Управления Проектным Циклом (УПЦ). На данном этапе намечаются идеи проекта на основе анализа проблем и возможностей развития страны, в то же время, с учетом местных приоритетов и приоритетов доноров.

Идентификация. Анализируются проблемы, потребности и интересы возможных заинтересованных сторон в рамках, установленных стратегическим документом страны, и идентифицируются те проектные идеи, которые должны быть развиты.

Собираются и анализируются данные для обоснования проектной идеи и правильного понимания контекста интервенции посредством проекта. В зависимости от специфики проекта могут проводиться секторальные и тематические исследования, а также Технико-экономическое обоснование (ТЭО) для оказания содействия в идентификации, отборе и анализе конкретных вариантов и для рекомендации дальнейших исследований необходимых для формулирования проекта или действия. Результат исследования позволяет судить о возможностях продолжения исследования для выбранной проектной идеи.

Формулирование. На этом этапе анализируются важные аспекты проектной идеи с учетом принципов стратегического документа страны, ключевых показателей качества и мнений основных заинтересованных сторон. Прямые бенефициары проекта и другие заинтересованные стороны должны принимать активное участие в детализации идеи (ими могут быть, по необходимости, местные органы власти, публичные или частные поставщики услуг, другие экономические агенты, неправительственные организации, в том числе профессиональные объединения) и для этого создать команду проекта.

Финансирование. Предложение по финансированию разрабатывается в форме заявки на финансирование (заявки на грант, заявки на проект), что предполагает заполнение стандартной формы (заявки) различной для каждого типа программы финансирования в отдельности. Как правило, заявка

сопровождается рядом приложений, которые являются неотъемлемой частью заявки на финансирование и обосновывают заявку. Заявка на финансирование подается донору. Комиссия по оценке проектных предложений рассматривает заявку на финансирование и принимает решение, будет ли финансироваться проект или нет, на основании определенных критериев отбора одинаковых для всех поданных заявок на финансирование. В случае положительного решения о финансировании, предложенного проекта, подписывается Договор о финансировании между донором и заявителем.

Внедрение. Материальные и человеческие ресурсы, выделенные на внедрение проекта, используются для достижения преследуемой цели проекта (результаты проекта направлены на целевые группы и бенефициаров проекта), способствуя, тем самым, осуществлению общих задач проекта. Деятельность, осуществляемая в рамках проекта, как правило, предполагает заключение определенных договоров на проведение исследований, техническую поддержку, закупку товаров и материалов. Ход проектной деятельности отслеживается (проводится мониторинг прогресса проекта) и, по необходимости, вносятся исправления, вызванные изменением первоначальных условий. По окончании периода реализации проекта может быть предложен новый проект для продолжения или расширения проектной деятельности.

Оценка. Оценка представляет собой, по возможности, систематическое и объективное оценивание проекта, программы или политики в ходе их проведения или завершения, на этапе разработки и внедрения, а также оценивание результатов. Целью оценки является сравнение связанности результатов проекта с предложенными задачами, определяя тем самым результативность, действенность, воздействие и долгосрочность проекта. Оценка должна обеспечивать надежную и полезную информацию, что позволяет использование накопленного опыта и передовой практики в процессе принятия решений, как с точки зрения финансовой поддержки бенефициаров (получателей), так и финансирующих организаций (доноров).

Оценка может проводиться в период внедрения проекта или программы (промежуточная оценка), по его завершении (окончательная оценка) или после внедрения (оценка ex-post), как в целях содействия более лучшему управлению проектом или программой, так и в целях извлечения уроков полезных для будущих проектов/программ. Оценка должна привести к решению продолжить, пересмотреть или прекратить проект/программу, а выводы и рекомендации должны быть учтены в процессе разработки, соответственно внедрения, будущих проектов или программ.

■ Анализ

В большинстве случаев отправной точкой для возникновения идеи проекта служит проблема (потребность или возможность), которая была идентифицирована в рабочей среде команды проекта или того, кто ходатайствует о проекте. По сути, проблема может быть определена, как дисбаланс между желаемой ситуацией и существующей в реальности. Это оценка неких нужд или возможностей, посредством которой предоставляется информация, основанная на исследованиях в данной области или потребностях бенефициаров будущего проекта. Определение проблемы предполагает четкую формулировку, разъяснения ее возможных составляющих, локализацию и основные причины, приведшие к ее возникновению.

а. Идентификация проблемы

На первом этапе жизненного цикла проекта предлагается сосредоточиться на следующих пунктах: определение основных ограничений, которые могут повлиять на реализацию проекта, и определение их причинно-следственных связей.

Дерево проблем охватывает идентифицированные проблемы бенефициаров, а также определение причинно-следственных связей между существующими проблемами. Дерево проблем представляет собой иерархическое расположение проблем. Построение дерева проблем должно включать причинную связь между различными проблемами, если проблема является следствием, она располагается в верхней его части, если причиной, то в нижней.

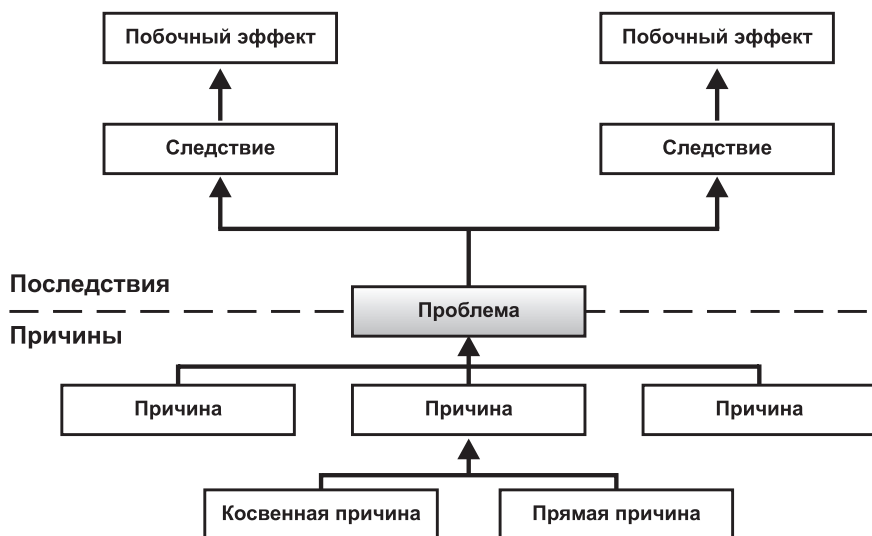


Рисунок: *Дерево проблем*

Анализ включает три шага:

1. Определение и четкое разграничение анализа (проблематичная актуальная ситуация);
2. Идентификация главных проблем определенных, как ситуации, трудности, негативные аспекты, с которыми сталкиваются целевые группы, бенефициары и заинтересованные стороны (Это ответ на вопрос: что является/являются проблемой/проблемами?);
3. Визуализация проблем в графической форме, именуемая «деревом проблем» или «иерархией проблем» для определения причинно-следственной связи.

Анализ представлен в виде графической схемы, где следствия проблемы располагаются в верхней части, а ее причины в нижней. Целью анализа выступает идентификация реальных препятствий, которым заинтересованные стороны оказывают предпочтение и пытаются устранить.

Однажды построенное, дерево проблем представляет полную картину существующей негативной ситуации, которую мы хотим улучшить в результате внедрения проекта. Воздействие такой логической схемы может быть максимальным, если она разработана в рамках семинара (с участием лиц знакомых с ситуацией), возглавляемого человеком, который понимает динамику

группы и имеет опыт в использовании метода (модератор). Этот подход может быть совмещен с другими, такими как технические, экономические или социальные исследования, результаты которых могли бы дополнить анализ, проведенный в рамках семинара с заинтересованными сторонами.

«Негативная ситуация» иллюстрированная Деревом проблем трансформируется в «улучшенную ситуацию» путем положительного переформулирования, идентифицированных проблем. Например: «низкий уровень», негативная ситуация, переформулируется в «высокий уровень», как положительная ситуация.

Анализ целей:

- «перевод» проблем в цели;
- Зеркальное отражение дерева проблем.

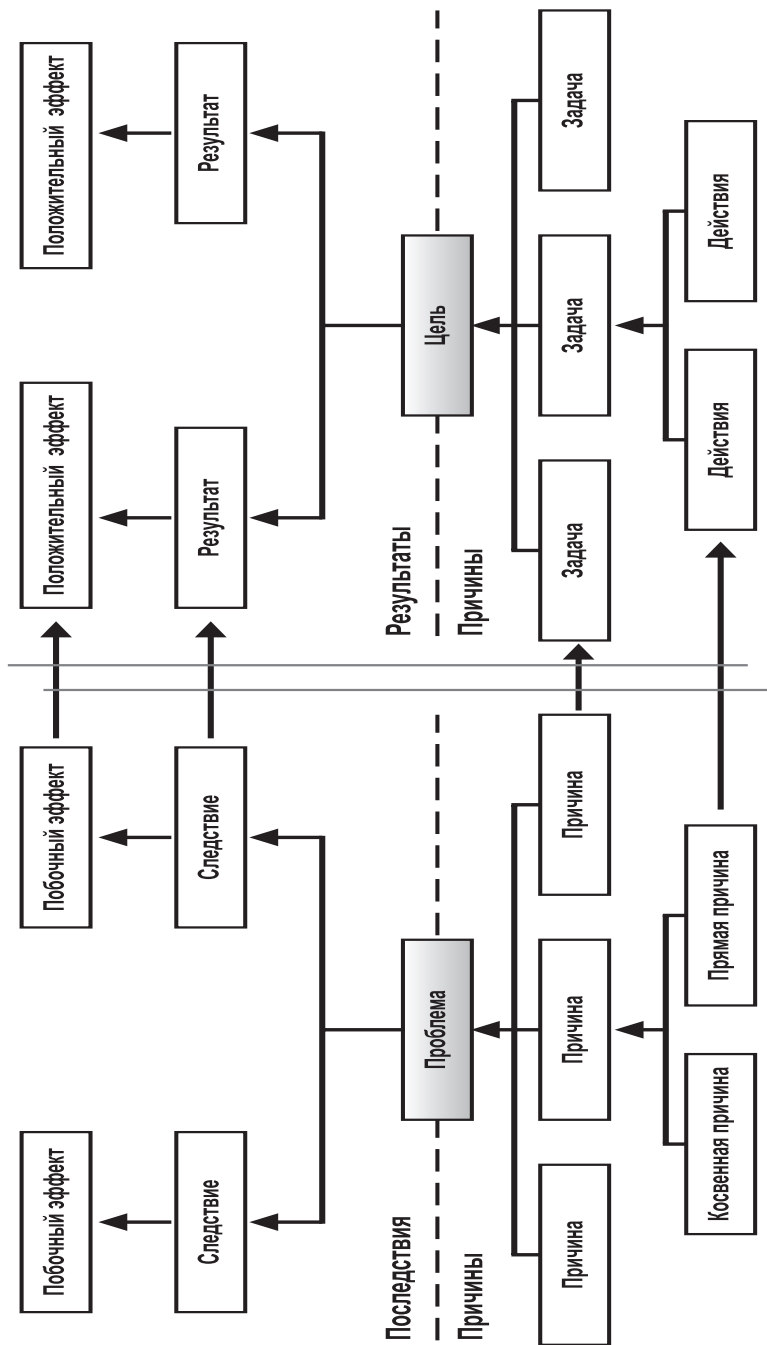
b. Идентификация решений

Посредством идентификации решений, на основании дерева проблем определяются наилучшие решения для выявленной проблемы.

После определения проблем следует идентификация решений. Для этого используется дерево принятия решений по структуре идентичное дереву целей, именуемому деревом решений.

Для его построения копируется структура дерева проблем, вытекающих вследствие анализа, без содержания окошек. Соответственно, негативные аспекты из дерева проблем позитивируются (преобразовываются в желаемые, положительные аспекты):

Рисунок: Зеркальное отображение деревьев принятия решений



Путем этого преобразования мы получаем структуру с той же причинной логикой, снизу вверх: середины нужны для получения результатов, которые вместе служат для достижения цели проекта. Цель может быть разделена на задачи. Выполненные задачи повлияют на политическую, экономическую, социальную среду и т.д.

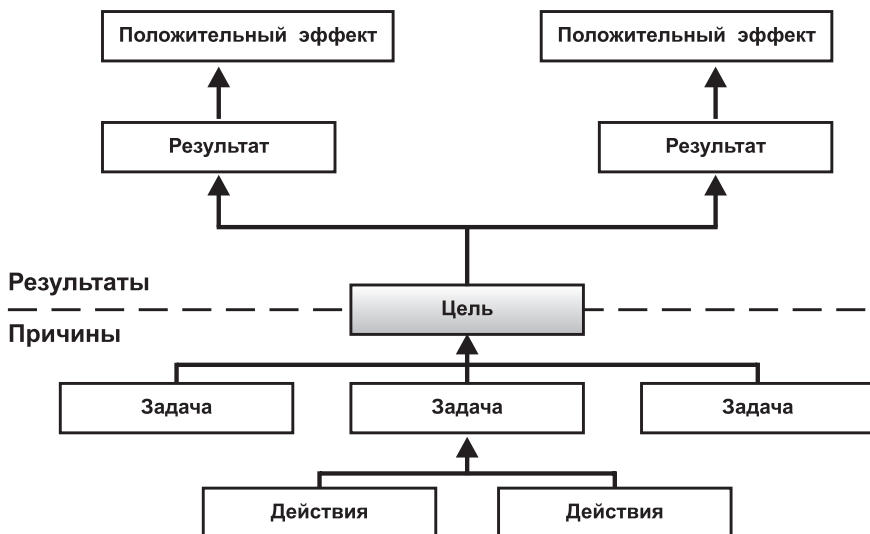


Рисунок: Дерево решений

с. Идентификация целевой группы и бенефициаров

Как правило, для финансируемых проектов, элементы, которые должны были бы быть рассмотрены для идентификации целевых групп и прямых бенефициаров, определяются финансирующим лицом, в форме четко определенных категорий лиц или сообществ, на которых должен сконцентрировать свое внимание проект. При написании проекта должны быть представлены характеристики **прямых бенефициаров** и **целевых групп**, на которых будет направлен проект. Целевые группы и прямые бенефициары проекта должны быть описаны с точки зрения их реальных потребностей, каким образом проект может их поддерживать, релевантности для целей проекта, критериев, которые лежали или будут лежать в основе их отбора.

Для некоторых проектов, может быть установлено, что количество прямых бенефициаров очень велико, и по причине времени и бюджета не могут быть удовлетворены потребности всех. Поэтому, прибегают к установлению определенных критериев отбора и ограниченного числа лиц, которым может быть оказана помощь в рамках проекта, это действие означает отбор целевых групп. Иными словами, из рядов прямых получателей отбирают тех, на которых будут сосредоточены все усилия и ресурсы проекта.

Существуют ситуации, когда из категории прямых бенефициаров не отбирают целевую группу, так как их число относительно невелико и их нужды могут быть решены исходя из существующего времени и бюджета проекта. В этом случае, речь уже не идет об этих двух категориях: прямых бенефициаров и целевых групп, а только о прямых бенефициарах.

Для проектов, которые находятся в пределах организации, целевые группы определяются тем, кто предлагает проект посредством его цели. Наряду с целевыми группами и прямыми бенефициарами, вырисовывается еще одна категория, это категория **косвенных бенефициаров**, то есть тех, на которых не обращено прямое внимание проекта в ходе его реализации, но могут пользоваться преимуществами и результатами проекта.

Группа интересов это лицо или группа лиц, компания или группа компаний, коммерческих, банковских или инвестиционных, публичные учреждения и хозяйствующие субъекты, имеющие определенный «интерес» в реализации проекта.

В рамках проекта существуют:

- целевая группа: бенефициары проекта;
- группа партнеров: лица, реализующие и финансирующие проект;
- группа поддержки: другие заинтересованные группы;
- группа поддержки проекта: бенефициары, партнеры и целевая группа.

Анализируются, отдельно по каждой группе, последствия результата проекта для:

- интересов группы;
- целей группы;
- взаимоотношений между членами группы;
- взаимоотношений с другими группами.

Проводится:

- идентификация и состав основных групп интересов;
- определение роли, интереса и силы влияния каждой группы;
- определение способа действия для развития интереса или для увеличения потенциала участия в проекте;

- идентификация отношений сотрудничества или конфликта между различными группами.

Примеры целевых групп, прямых и косвенных бенефициаров:

1. Проект по информатизации органов местного публичного управления

Прямые бенефициары

Служащие Примэрии города X, которые воспользуются улучшенной работой отделов: Бюджетно-планового, Финансово-бухгалтерский, Внутреннего Аудита и Доходов, Налогов и Платежей – 28 человек.

Целевая группа

Государственные служащие Примэрии города X, которые являются работниками отделов: Бюджетно-планового, Финансово-бухгалтерский, Внутреннего Аудита и Доходов, Налогов и Платежей – 15 человек.

Косвенные бенефициары

- Местный Совет города X;
- Районный Совет;
- Коммерческие общества, которые будут взаимодействовать с органами местного публичного управления;
- Все сообщество города X, которое длительное время будет пользоваться улучшенной способностью органов местного публичного управления - 21.258 жителей (по данным последней переписи населения).

2. Проект по созданию Центра консультации населения

Прямые бенефициары

- лица, чьи права, предусмотренные законодательством в области прав человека, были нарушены, приблизительно 100 человек из города X;
- студенты последнего курса юридического факультета, приблизительно 300 человек.

Целевая группа

- 30 человек, которые были отобраны из общего числа тех, чьи права были нарушены, отбор проводился исходя из минимального дохода на члена семьи;

- 10 студентов юридического факультета, отобранные в зависимости от дипломных работ по теме права человека.

Косвенные бенефициары

- правозащитные неправительственные организации;
- общественные учреждения, в чьи обязанности входит соблюдение способа применения прав человека.

Целевая группа	Бенефициары
<p>Группа/субъекты, на которых непосредственно и положительно скажется проект на уровне его целей. Примеры: молодежь, сельские жители, женщины в возрасте до 25 лет, многодетные семьи, др.</p>	<p>Бенефициарами проекта являются те, кто получит какие-то выгоды в результате внедрения проекта. Могут быть идентифицированы 2 категории бенефициаров: прямые и косвенные.</p>
<p>Шаги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дайте определение целевой группе – на основе анализа контекста, типа проблемы, причины уязвимости группы и нужд различных групп; • Идентифицируйте целевую группу – отберите достоверные, достижимые показатели, которые соразмерны с определениями целевой группы и помогут установить бенефициаров; • Достигните целевой группы – отберите подходящий метод «нацеливания» (или комбинацию методов). Основные категории методов: административный, коммунитарный, основанный на рынке и само - «нацеливание». 	<p>Прямые бенефициары: могут быть определены, как лица, которые непосредственно будут принимать участие в рамках проекта и, таким образом, извлекут выгоду из проекта. Таким образом, лица, которые будут реализовывать проект, воспользуются материалами и услугами, разработанными в рамках проекта или те, которые будут использовать продукты проекта, могут считаться прямыми бенефициарами. Пример: пациенты, которые воспользуются услугами больницы/центра, дети, которые будут посещать школу, а также медицинский персонал больницы и школьные учителя.</p> <p>Косвенные бенефициары: лицо, группа лиц или организация, которые напрямую не связаны с действиями, проводимыми в рамках проекта, но на которых эти действия оказывают влияние. Косвенными бенефициарами могут считаться (но не всегда) лица, проживающие в регионе влияния проекта. В случае больницы, это могут быть люди, проживающие на расстоянии 5-10 км.</p>

Вопросы для определения целевой группы:

- На кого вы пытаетесь воздействовать этим проектом?
- Есть несколько целевых групп? (определите четко/конкретно каждую группу).
- Какие стимулы существуют у целевой группы для участия в проекте? Что побудило бы их принять участие?
- Что знает целевая группа о проблеме, чувствует, желает, думает и ценит?
- Каковы угрозы, риски, затраты и выгоды для целевой группы?
- Каков наилучший способ достигнуть целевой группы?
- Какая поддержка должна быть оказана целевой группе в достижении результатов проекта?

d. Команда проекта**Распределение ответственности в рамках команды**

Команда внедрения проекта может совпадать или нет с командой, которая разрабатывала проект. В любом случае, должно быть достоверно известно, какая роль возложена на каждого ее члена в рамках проекта, таким образом, чтобы было легко координировать и контролировать работу, как с точки зрения протекания проекта и достижения, прогнозируемых показателей, так и потребляемых ресурсов.

Для каждого вида деятельности должно быть назначено лицо, ответственное за его завершение, лица, результативно осуществляющие деятельность, и возложенные на них обязанности. Если присутствие одного лица необходимо для нескольких мероприятий, проводится анализ мероприятий с точки зрения времени их проведения, насколько каждое мероприятие в отдельности требует присутствия этого лица и могут ли эти мероприятия проводиться параллельно. Также, настал момент, когда определяются действия, которые будут реализовываться третьими лицами посредством заключения с ними

субдоговоров, что означает назначение одного или нескольких человек членов команды проекта, ответственных за выполнение договора, соблюдение его условий и приемку конечного результата деятельности.

Каждый проект испытывает свою потребность в персонале. Как правило, менеджер проекта должен обсудить с руководителями функциональных департаментов вопрос о выделении лучших, а не только свободных специалистов, выдвинув в качестве аргументов смену и привлекательность работы в рамках проекта. Некоторые обязанности могут быть передоверены, когда сотрудники компании не обладают необходимыми навыками или когда вы нуждаетесь в специальном оборудовании, которое будет использовано только в рамках соответствующего проекта.

На период реализации проекта менеджер создает команду проекта (*project team*) – команду специалистов в различных областях, которые организуют управление проектом.

Один проект предполагает использование концепций, присущих менеджменту проектов (сетевые диаграммы, время, ресурсы, качество и т.д.), определенных методик и инструментов, свойственных каждому этапу, а также включает в себя участие отдельных лиц и организаций, которые формируют *внутреннюю организационную структуру проекта* (совокупность непосредственно вовлеченных лиц, которым в проекте отведена роль принятия решений, роль оперативного или консультативного характера). Знать всех вовлеченных людей, очень важно, так как они могут позитивно, либо негативно повлиять на проект.

Количество и состав персонала, привлеченного к проекту, зависит от следующих факторов:

- размер проекта;
- длительность проекта (если проект должен быть завершен в короткие сроки, то число, вовлеченных лиц будет большим);
- значимость проекта (насколько более высока роль проекта, настолько увеличится число участников проекта, а набор персонала происходит на более высоком иерархическом уровне);
- потребности проекта, что предполагает наличие персонала определенной специальности.

Пример

Вверение ответственности может проводиться посредством организационной схемы проекта или по нижеследующему образцу:

№	Деятельность/ субдеятельность	Менеджер проекта	Координатор проекта	Ассистент проекта	Организация 1	Организация 2	..

Виды ответственности:

- R = Ответственный за проведение мероприятия;
- A = Утверждает элементы для проведения мероприятия;
- C = Консультация;
- I = Информирован о проведении мероприятия;
- D = Проводит мероприятие.

е. Идентификация доноров

Идентификация донора

Зная основные элементы проектного плана, мы в состоянии понять, кто бы мог оказать финансовую поддержку соответствующему проекту в качестве донора.

Результатом изучения ситуации должна стать:

- Идентификация всех возможных источников финансирования проекта;
- Сбор всей возможной информации, связанной с соответствующими финансирующими лицами.

Для того, чтобы понять «подходит» нам донор или нет, мы нуждаемся в следующей информации по каждому из них:

- Для каких сфер деятельности он оказывает финансовую поддержку?
- Какие организации могут воспользоваться финансированием с его стороны (входит ли наша организация в эту категорию)?
- Каков максимальный и минимальный лимит сумм, которые он выделяет?
- Какова продолжительность финансирования?
- Существуют ли определенные сроки для подачи заявки на финансирование, если да, то какие?
- Сколько времени проходит с момента подачи заявки на финансирование, до принятия решения по ее утверждению или отклонению?
- Какие категории затрат он финансирует, а какие нет?
- Если ли у донора формы заявок на финансирование или подходит ли нам способ, в котором проходит это финансирование?

Выявление этих аспектов помогает нам определиться в выборе доноров, на которых мы должны направить наше внимание в нашем обращении на получение фондов для новых проектов.

После идентификации запроса на заявки, соответственно идеи проекта, после определения роли нашей организации координатором проекта и после назначения менеджера проекта, очень важно внимательно прочесть руководство для заявителей, предоставленной финансирующей организацией. Это руководство, как правило, содержит информацию о программе, критерии отбора, заявку на финансирование, условия и процедуры ее заполнения, критерии отбора проектов, условия для этапа внедрения проекта, стандартный договор, другую полезную информацию, а также различные форматы (например, формат бюджета).

Особенно важным, даже решающим, является **общение с финансирующей организацией** не только во время разработки проектного предложения, но и на этапе его реализации.

Источники финансирования

Финансирование может быть:

Возмещаемым – кредиты, предоставляемые Правительству на привилегированных (льготных) условиях, для реализации проектов/программ (Всемирный Банк, Европейский Союз, МВФ и др.). В очень редких случаях, эти источники могут быть доступны организациям гражданского общества, учитывая, что большинство фондов поглощаются непосредственно государственными учреждениями (прямая бюджетная поддержка или программы поддержки центральных органов публичного управления) на программы/

проекты, обговоренные совместно с донорами, и в зависимости от специфики проектов могут заключаться договора с частными агентами на некоторые технические работы. Тем не менее, если организации гражданского общества оказывают характерные консалтинговые услуги (часто в партнерстве с международными или частными организациями), они могут получить доступ к этим источникам финансирования за счет участия в тендерах.

Невозмещаемым – невозмещаемые фонды (гранты) это деньги, которые выделяются без обязательства их возврата финансирующей организации. Они предоставляются **многосторонними организациями**, которые объявляют о приеме заявок в рамках программ (семейство ООН, Всемирный Банк и т.д.), **другими международными организациями** (ОБСЕ, ГЭВ (Глобальный Экологический Фонд), Глобальный Фонд по борьбе с ВИЧ/СПИД, туберкулезом и малярией (ГФСТМ); **двусторонними** (Европейский Союз и правительства стран-членов ЕС, другие двусторонние доноры (США через – Агентство США по международному развитию (USAID), Посольство США, *Корпорация «Вызовы тысячелетия»* (МСС), Швеция – SDC, Норвегия, Турция (TIKA) и др.), **международными фондами** (Институт Открытое Общество (OSI)/Фонд Сороса, Немецкий Фонд Маршалла США, Национальный Фонд за Демократию (NED) и др.) и реже **национальными** – Восточно-Европейский Фонд.

В некоторых случаях (невозмещаемое финансирование со стороны Европейского Союза) проекты требуют финансовых усилий и со стороны заявителя, это называется **со-финансированием**. Со-финансирование отличается от программы к программе.

f. Риски проекта

После идентификации и планирования действий, ресурсов, бюджета настанет момент для идентификации потенциальных рисков, которые могут повлиять на проект. Риски представляют собой один из факторов, которые должны учитываться при определении действий по мониторингу и контролю, собственно для как можно более возможного устранения вероятности возникновения рисков или уменьшения их последствий.

Несмотря на то, что менеджеры и человеческая натура, в целом, испытывают определенное неприятие к идее риска, чрезвычайно важно, чтобы любой менеджер проекта всегда учитывал все возможные риски, анализировал и иерархизировал их, разрабатывал планы по их снижению и был способен держать все эти ситуации риска под контролем.

Факторы, которые могут повлиять на проект и должны быть приняты во внимание при определении проектных рисков и предположений: экономические, технические, финансовые, социально-культурные, правовые, экологические, политические и управленческие.

Наиболее распространенными рисками в процессе реализации проекта являются:

- 1) Неполные требования по проекту;
- 2) Партнеры, не вовлеченные всецело в проект;
- 3) Недостаточность ресурсов;
- 4) Нереалистичное оценивание результатов проекта;
- 5) Недостаточная исполнительная поддержка;
- 6) Изменения, произошедшие в ходе проекта;
- 7) Неверное планирование действий;
- 8) Отсутствие главных элементов для развития проекта;
- 9) Ошибочный менеджмент;
- 10) Слабая технологическая поддержка.

Возможные причины неудач в реализации проекта:

- неясная стратегия;
- недостаточный анализ ситуации;
- проект несоответствующий реальным потребностям бенефициаров;
- нечеткие/нереальные задачи;
- пренебрежение рисками и факторами устойчивости;
- пренебрежение использованием предыдущего опыта.

Риск это явление, встречающиеся в повседневной жизни любого учреждения, он часто ассоциируется с термином «неопределенность». По словарю Вебстера, риск рассматривается как «возможность убытка». А это происходит либо, потому что в ходе проекта произошло незапланированное событие, либо событие, которое было запланировано, не произошло именно так, как было предусмотрено.

Управление рисками подразделяется на **6 основных этапов:**

- 1) Описание контекста;
- 2) Идентификация рисков;
- 3) Анализ и иерархизация рисков;
- 4) Разработка плана управления рисками;
- 5) Внедрение плана управления рисками;
- 6) Мониторинг и обновление первоначального плана управления рисками.

Пример

Для обеспечения результативного управления рисками, отслеживается идентификация критических для проекта факторов, их воздействие на него, способ противодействия их возникновению или сведения к минимуму их последствий. Они вносятся в отдельную таблицу (анализ рабочих предположений и рисков), как это представлено ниже:

№	Предположение/ риск	Воздействие на проект	Предпринимаемые действия
1		Аннулируется какое-либо действие	
2		Проект может запоздать	
3		Выделяются суммы для покрытия дополнительных затрат	
4		Требуется прерывание проекта	
5		Проект закрывается	

Совет

Риски могут носить, как внутренний характер, здесь мы ссылаемся на управленческие ошибки, так и внешний характер, представленный практически любым событием вне организации, которое может негативно повлиять на проект. Лицо, ответственное за управление рисками, должно учитывать эти внутренние и внешние факторы, и проводить постоянный мониторинг рисков. Более конкретно, оно должно разработать план управления рисками, а когда они возникают, знать, как их контролировать и свести к минимуму.

Секреты успешных проектов:

- идентификация целевой группы;
- максимальное вовлечение заинтересованных сторон;
- соблюдение обязательств;
- результативный менеджмент;
- рассмотрение реальных проблем целевой группы;
- мониторинг и соответствующее финансирование.

■ Планирование

а. Цели и Задачи

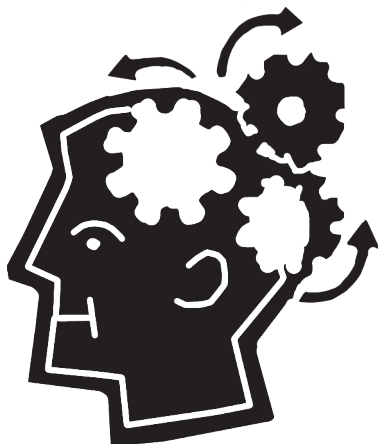
Цель или общая Задача - это скорее заявление о намерениях - общее описание конечного результата, которого вы хотите достичь путем осуществленных изменений, связанных с описанием потребностей. Цель разъясняет, почему проект важен для общества с точки зрения долгосрочных выгод для конечных бенефициаров и более широко, выгоды для других групп. Проект не в силах самостоятельно достичь цели, а только содействует ее достижению совместно с другими проектами.

Цель описывает:

- Ожидаемый результат (долгосрочные выгоды);
- Целевую группу (конечных бенефициаров).

Цель может отвечать на следующие вопросы:

- Какие проблемы пытается рассмотреть/решить проект?
- Какой задаче содействует проект?
- Каков конечный результат, которого вы хотите достичь?



Задачи являются более узкими по смыслу, чем цель. Задачи это изменения, которые произойдут для отдельных лиц, групп, семей, организаций, сообществ (конечные бенефициары) в результате реализации действий проекта. Задача проекта должна быть выражена в терминах, которые должны отражать желаемую ситуацию и воздействие проекта на уровне бенефициаров.

Задачи это шаги, которые должны быть пройдены для достижения главной цели. Они более конкретные, измеримые и поддерживают цель. Задача выражает желаемый результат и ожидание в отношении общества, любой его части или группы, а все задачи это набор результатов, которые вместе обеспечат достижение цели.

Четкие и краткие цели и задачи помогут всем их понять и посвятить себя их достижению.

Задачи должны быть... Конкретными
 Множественными
 Легко оцениваемыми
 Определенными во времени
 Реалистичными
 Гибкими
 Легко выявляемыми (в действиях или целях)

Основными критериями постановки задач являются критерии акронима **SMART**:

Specific/Конкретные – с точки зрения качества, количества и времени;

Measurable/Измеримые – могут быть оценены и измерены;

Available/Доступные – из существующих источников;

Realistic/Реалистичные – используемые данные и изменения желаемые в задачах могут быть достигнуты;

Time related/Определенные по времени – должен быть отведен четко определенный отрезок времени.

Задачи могут излагаться в предложениях, которые начинаются с:

Для увеличения/поднятия уровня.....

Для уменьшения.....

Для выявления.....

Для повышения уровня информированности о

Для развития.....

Для снижения

Выражения для задач образовательного характера:

«В результате этого международного проекта, молодежь:

узнает больше о

будет способна

изменит свое мнение по отношению к

Задачи могут выражать следующие изменения:

Изменения, связанные с обучением:

- Новые знания;
- Сформированные навыки;
- Измененное отношение;
- Измененные мнения или ценности;
- Измененная мотивация;

- Измененные стремления.

Изменения, связанные с действием:

- Измененное поведение;
- Измененная практика;
- Измененные решения;
- Измененная политика.

Изменения, связанные с условиями:

- Человеческие условия;
- Экономические условия;
- Гражданские условия;
- Окружающие условия.

Классификация задач

1. Индивидуальные (ориентированные на бенефициара/клиента). Этот тип задач указывает на изменения в жизни бенефициаров, достигнутые в рамках проекта. Как правило, изменения могут произойти в поведении, навыках, познании, отношении, статусе или условиях жизни участников проекта, например:

- Родители используют альтернативные способы воспитательного воздействия (поведение);
- Участники более организованные и могут защищать свои права (навыки);
- Бенефициары понимают свои права и обязанности (знания);
- Молодежь верит в собственные силы (отношение);
- Дети подготовлены к школе (статус/условия).

2. Семья или сообщество, например:

- Результативное общение между членами семьи;
- Интенсивное/частое общение между родителями, ребенком и преподавателями;
- Активное гражданское участие;
- Снижение уровня насилия;
- Члены сообщества вовлечены в процесс принятия решений;
- Члены сообщества ценят усилия молодежи.

3. Задачи на уровне системы. Отображают изменение способа функционирования организации в целом, ее департаментов или агентств (изменение поведения, использование ресурсов, предоставление услуг в новом ключе):

- Интегрированная система услуг;
- Унификация способа накопления ресурсов и их распределения;
- Улучшение координирования партнеров в системе.

4. Задачи на уровне организации. Эти задачи отображают изменения внутри организации, внедряющей проект - изменения на индивидуальном и институциональном уровне:

- Рост результативности;
- Рост мотивации персонала;
- Интенсификация сотрудничества с другими организациями.

Временная цепочка задач

В целом, не все задачи достигаются в одно и то же время. Для отчетливого представления логической модели интервенции проекта важно идентифицировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные задачи.

Краткосрочные задачи отражают изменения, которые произойдут незамедлительно или в ближайшем будущем. Эти изменения являются прямыми задачами действий и продуктов проекта. В общем, эти задачи могут быть реализованы на протяжении одного года, и представляют собой первые шаги в реализации среднесрочных и долгосрочных задач.

Среднесрочные задачи отражают связь между краткосрочными и долгосрочными задачами.

Долгосрочные задачи отражают задачи, на которые проект не влияет напрямую, и которые будут реализованы после внедрения проекта.

Примеры Целей:

- Улучшение здоровья детей дошкольного возраста в городе X;
- Повышение школьной успеваемости у детей начальных классов, страдающих дислексией, путем внедрения модели опекун-подросток;
- В городе X все дети 6-14 лет посещают школу и имеют высокую школьную успеваемость;
- Рост экономической независимости женщин из сельских местностей района X;
- Повышение гражданского вовлечения учеников лицея X города Y.

Примеры Задач:

Цель проекта направлена на укрепление потенциала организаций общественного сектора и общественного управления для достижения следующих задач:

- Создать в рамках местного общественного управления административную систему, отвечающую местным потребностям, через консультативную модель принятия решений;
- Повысить управленческие способности органов местного обществен-

- ного управления в целях оказания высококачественных услуг;
- Увеличить на 50% обеспеченность школьными учебниками 200 детей из школ-интернатов, в течение 6 месяцев;
- Провести инструктаж 20 преподавателей по здоровому образу жизни детей 5-15 лет посредством семинаров и рабочих встреч.

Пример, демонстрирующий временную цепочку задач

Организация X наметила провести воспитательно-образовательную кампанию среди родителей о важности вакцинации детей. Проект содержит следующие составляющие:

- Разработка учебных материалов;
- Распространение литературы через агентства социальных услуг;
- Разработка социальной рекламы;
- Идентификация радиостанций и создание вместе с ними роликов.

Краткосрочные задачи	Среднесрочные задачи	Долгосрочные задачи
<p><i>Новые знания родителей</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Родители (целевая группа) понимают важность вакцинации; • Родители (целевая группа) знают, куда обращаться для вакцинации детей. 	<p><i>Действия, предпринятые родителями, как задача знаний</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение числа родителей (целевой группы), которые вакцинируют детей. 	<p><i>Условия, которые изменились, как задача действий</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Дети (родителей - целевой группы) продолжают вакцинироваться согласно требованиям; • Дети более здоровые.

Советы по написанию целей и задач:

- Цель сформулирована, как заявление/утверждение;
- Проект имеет одну цель. Избегайте формулировать больше целей для одного проекта. Многоцелевой проект слишком сложный и может привести к неясностям на уровне его восприятия, обусловить формулирование неясных задач и привести к трудностям в менеджменте;
- Четкое и краткое формулирование цели проекта или программы может решительно способствовать его успеху;
- Определите проблему, которую вы хотите решить путем реализации проекта, и сформулируйте решение для данной проблемы. Идентифицированное решение будет целью проекта. Например: (проблема) Дети с ограниченными возможностями из населенного пункта X исключены из социального пространства здоровых детей и не пользуются услугами, адаптированными к их нуждам. (решение) Дети с ограниченными возможностями из населенного пункта X будут соци-

ально интегрированы в сообщество и будут пользоваться специализированными услугами;

- Все составляющие проекта должны быть четко (наглядно) взаимосвязаны с целью проекта. Иногда наблюдается тенденция включения в проект интересных или хорошо известных элементов непосредственно не связанных с целью проекта;
- Цель описывает изменение в целевой группе, а не является общим описанием услуг, предоставляемых проектом;
- Избегайте слишком обобщенной формулировки цели;
- Цель и задачи должны быть непосредственно связаны с описанием потребностей;
- Помните, что задачи это не действия;
- При формулировке задач, обдумайте, как вы оцените/измерите изменения и результаты, достигнутые на протяжении внедрения задач. Если вы придете к выводу, что нет возможностей измерить результаты, лучше переформулировать задачи;
- Определение масштаба задач имеет очень большое значение. Существует соблазн формулирования амбициозных задач, трудно реализуемых, или реализация которых не зависит от интервенции проекта. Конкретная идентификация целевой группы является способом ограничения задач, например:
 - Географическое ограничение (женщины из сел района X, учащиеся Лицея им. X.);
 - Ограничение по возрасту (1-4 классы);
 - Ограничение в зависимости от доходов (менее \$500 USD/месяц);
 - Ограничение по этнической принадлежности (украинцы, поляки, венгры, молдаване);
 - Ограничение по характерным чертам (персонал, работающий в режиме неполного дня, жертвы торговли людьми).

b. Виды деятельности проекта

Виды деятельности это действия (и методы), которые должны быть реализованы/использованы для получения результатов и выполнения задач, установленных проектом. Они вкратце излагают все содержание проекта. К видам деятельности по проекту могут относиться процессы, инструменты, события, технологии, акции и включать в себя: 1. Разработку продукта – рекламные и учебные материалы, учебный план; 2. Оказание услуг – обучение, тренинг, консультации, тестирование, диагностика; 3. Развитие инфра-

структуры – структуры, связи, центры, сети, навыки, используемые для реализации задач и иных действий, которыми могут быть достигнуты задачи проекта.

Формулирование видов деятельности

Перечислите виды деятельности, необходимые для достижения результатов проекта. На один результат может приходиться несколько видов деятельности. Формулирование видов деятельности должно быть кратким, с четким акцентом на глаголах действия, в то же время, предлагая достаточно деталей (по необходимости) о месте и периоде осуществления видов деятельности, а также о привлеченных ресурсах.

Примеры:

- Проведение кампании по набору в регионе X социальных работников для Дневного Центра Y;
- Организация для отобранных социальных работников 4-х подготовительных сессий по вопросам коммуникации с клиентами, внутренних рабочих процедур, ведения и хранения документации, др.;
- Планирование и проведение информативных встреч в 4-х селах, расположенных на севере Молдовы, с семьями, которые ухаживают за детьми с ограниченными возможностями.

Советы:

- Перечень видов деятельности должен быть достаточно внятным для лица вне проекта;
- Не забудьте внести действия по оценке и сбору фондов;
- Виды деятельности это то, что будет сделано для достижения результатов;
- Обычно, проект содержит больше видов деятельности и для удобства их можно объединить в основные группы, этапы или категории деятельности. Проект также делится на этапы для облегчения мониторинга проекта. Крупные проекты могут иметь большее количество категорий, а небольшие 1-3 категории. Например, программа, целью которой является улучшение здоровья детей лицейского возраста, может включать следующие категории деятельности: 1. курсы обучения для родителей и детей, 2. индивидуальные или групповые консультации;
- Категории деятельности и названия видов деятельности служат фундаментом для разработки рабочего плана, который содержит все необходимые подробности (цели и сроки).

Как определить виды деятельности:

- Подумайте, какие виды деятельности, собственно говоря, приведут к результату; объедините эти виды деятельности в крупные действия и группируйте их в хронологическом порядке;
- Проверьте, достаточно ли будет, указанных видов деятельности, для достижения результата; если вы сомневаетесь, необходимо добавить другие виды деятельности или внести другие условия;
- Проверьте, чтобы все указанные виды деятельности, охватывались проектом; виды деятельности вне проекта должны классифицироваться, как гипотезы;
- Реализовав все виды деятельности для каждого результата в отдельности, проверяем зигзагообразную логику. Этот тип логики описывает взаимодействие между проектом и внешними факторами (предварительные гипотезы и условия). Задайтесь вопросом, «если я предприму эти действия, имеются ли другие дополнительные условия, которые должны быть обеспечены для достижения результатов»? В заключение, задайтесь вопросом, имеются ли предпосылки для инициирования и предприятия этих действий;
- Для каждого вида деятельности нужно учесть: Необходимый персонал (необходимые человеческие ресурсы); Материальные ресурсы; Стоимость крупных элементов в этот момент может быть оценена и внесена в таблицу; Распределение видов деятельности во времени может быть обозначено в общих сроках (например, ежеквартально или ежемесячно). Эти стадии не замещают этап бюджетирования. Их цель состоит в предоставлении быстрого способа оценивания и распределения во времени затрат по проекту. Таким образом, вы можете решить, с одной стороны, если виды деятельности по планированию, в принципе, осуществимы (имеется достаточное количество денег или ресурсов), а с другой стороны, если предварительное распределение во времени является приемлемым, а также, по необходимости, позволить пересмотреть концепцию видов деятельности;
- Следите за тем, чтобы при описании видов деятельности не быть слишком обобщенными, но и не слишком подробными, перечисляя каждый шаг, который будет предпринят. Важно, быть конкретным, таким образом, чтобы любому человеку было понятно запланированное действие, но, одновременно, чтобы сохранился акцент на основных видах деятельности.

Пример

Категория Тренинг для Тренеров	
<ul style="list-style-type: none">• Наем команды тренеров;• Проведение тренинга.	Этот перечень видов деятельности недостаточно полный – не содержит всех шагов.
<ul style="list-style-type: none">• Составление тендерной заявки для отбора организации/тренеров;• Собеседование с потенциальными тренерами;• Разработка материалов для тренинга;• Пересмотр материалов для тренинга;• Редактирование финального варианта материалов для тренинга;• Установление контакта с участниками тренинга;• Заключение договоров с организациями, предоставляющими помещения и питание для тренинга;• Приобретение канцтоваров для участников тренинга;• Проведение тренинга;• Проведение встречи по оценке тренинга;• Написание отчета.	Содержит слишком много деталей.
<ul style="list-style-type: none">• Отбор тренеров;• Разработка материалов тренинга;• Логистическая подготовка тренинга;• Проведение тренинга;• Оценка тренинга.	Содержит достаточное количество деталей.

С. План действий

План действий это инструмент по представлению и измерению во времени видов деятельности по проекту – это календарь проекта. Таким образом, для ответственных лиц проекта легче иметь концепцию о порядке, в котором будут организованы и намечены виды деятельности, учитывая имеющееся и необходимое время для каждого вида деятельности. Также, календарный план это отличный способ коммуникации между менеджером проекта и остальной командой.

План включает в себя следующие составные части:

- Виды деятельности по проекту (для удобства могут быть включены и задачи, к которым соотнесены действия);
- лицо/партнер/учреждение, ответственное за реализацию данного действия;
- распределение всей длительности проекта на периоды, в зависимости от длительности проекта и специфики видов деятельности (неделя, месяц, квартал, семестр и т.д.).

Для реализации запланированных действий необходимо:

- Принять решение о распределении во времени различных действий;
- Определить для каждого вида деятельности:
 - Продукты (что будет реализовано путем действий);
 - Крайний срок;
 - Ответственное лицо или организация;
 - Средства (материальные, персонал, др.).

Возьмите каждый вид деятельности один за другим и задайтесь следующими вопросами:

- Когда можно будет начать деятельность?
- Когда она завершится?

Поместите каждый вид деятельности в календаре в логическом порядке осуществления видов деятельности. Например, деятельность В1 лучше всего начать во втором месяце, но только после внедрения видов деятельности А1 и D1.

Совет

Помимо календарного плана может быть разработана таблица, отображающая виды деятельности и ответственных лиц. Эта таблица облегчит распределение ответственности между партнерами проекта, а также членами команды внедрения. Рекомендуется по одному ответственному лицу для одного вида деятельности, чтобы не создавать путаницы на уровне координации проекта. Таким образом, вы должны с одной стороны указать от-

ответственных лиц/ответственные организации, а с другой стороны, лиц/организации, которые способствуют выполнению видов деятельности.

Вид деятельности	Менеджер проекта	Член команды проекта	Организация - партнер	Местные власти
A1	X		O	
A2	X	O		
A3	O		X	
B1	X		O	X
O = ответственный за ...				
X = способствует (чему?)				

Пример

Деятельность	Кто ответственный?	Ноябрь 2011	Декабрь 2011	Январь 2012	Февраль 2012	Март 2012	Апрель 2012	Май 2012	Июнь 2012	Июль 2012	Август 2012	Сентябрь 2012
Идентификация участников тренинга (объявление, отбор)	Координатор проекта											
Организация учебных сессий	Координатор проекта											
Подготовка учебных визитов	Партнеры проекта											
Подготовка учебных визитов	Координатор и финансовый менеджер											
Мероприятие по завершению проекта	Партнеры проекта											

В зависимости от потребности и удобства, план внедрения проекта может быть более комплексным, содержать задачи, которые будут соотнесены с видами деятельности (По необходимости, в таблицу можно внести больше Задач, Видов деятельности, Месяцев и т.д.):

Название Проекта:	Название задачи, деятельности и т.д.	Период внедрения (месяц)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Задача 1.													
	Вид деятельности 1.1.													
	Вид деятельности 1.2.													
	Задача 2.													
	Вид деятельности 2.1.													
	Вид деятельности 2.2.													
	Оценка и отчетность													
	Промежуточный отчет 1													
	Промежуточный отчет 2													
	Заключительный отчет													
	Внешняя оценка (по необходимости)													
	Комментарии (по необходимости)													

d. Идентификация ресурсов

Ресурсы (*Англ. inputs*) относятся к средствам необходимым для реализации видов деятельности и выработке результатов, например: человеческие ресурсы, технические, финансовые, организационные, материальные ресурсы и др.

Важно идентифицировать, имеющиеся в наличии, и необходимые ресурсы, так как это способствует оценке потенциала внедрения/реализации цели и получению результатов организацией/группой. Для идентифицированных ресурсов будет определена стоимость, которая будет включена в бюджет проекта, и которая сформирует и стоимость видов деятельности.

Виды ресурсов:

- Человеческие ресурсы это самые необходимые ресурсы для реализации проекта. Практически каждый аспект в рамках проекта нуждается в членах команды;
- Для внедрения проекта нужны различные типы помещений, в зависимости от видов деятельности по проекту, как например: офисные помещения, конференц-залы, залы для презентаций и т.д.;
- Для внедрения проекта необходимо оборудование, исходя из специфики проекта;
- Затраты, связанные с командировками, арендой помещений, питанием и канцтоварами, относятся к ресурсам, которые также должны быть учтены;
- Материалы это ресурсы, которые необходимы тогда, когда результаты проекта представляют собой физический/осязаемый продукт.

Как определить ресурсы необходимые для проекта:



Самый простой способ это проанализировать каждый вид деятельности по проекту и изложить ресурсы, которые потребуются для его выполнения. После чего, все идентифицированные ресурсы группируются по категориям, и указывается необходимое количество.

У вас больше ресурсов, чем вы ожидали. Если вы внима-

тельно проанализируете элементы и этапы проекта, то заметите, что у вас уже есть много ресурсов, из тех, которые необходимы для проекта, что облегчит распространение достигнутых результатов и рост его видимости. Для этого необходимо лишь творческое мышление и рассуждение. Для более легкого определения ресурсов, к процессу можно привлечь членов рабочей команды, а также партнеров проекта.

Человеческие ресурсы. Каждому члену команды, который примет участие в проекте, отводится определенная роль в зависимости от его качеств и способностей, а также от требований проекта и внутренних правил организации. Например, в одном проекте одно и то же лицо, член команды, может значиться, как помощник, а в другом, как эксперт по тренингу.

Важно! В проекте должно присутствовать четкое разделение ответственности, таким образом, одно лицо не может иметь несколько ролей в одном и том же проекте (например, быть и помощником, и тренером, и экспертом), и получать вознаграждение по нескольким бюджетным линиям.

Примеры ресурсов:

Человеческие ресурсы

- Персонал, занятый полный рабочий день;
- Персонал, занятый неполный рабочий день;
- Консультанты (например, для стратегического планирования, разработки материалов, ведения заседаний и т.д.);
- Безвозмездные услуги;
- Волонтеры;
- Техническая помощь;
- Административная помощь (общие услуги, административные, др.).

Помещения

- Офис;
- Помещения для организации мероприятий по проекту.

Технологии

- Программное обеспечение;
- Коммуникационная инфраструктура (e-mail, web-страница).

Оборудование

- Офисное оборудование (компьютеры, принтеры, копиры, факс и т.д.);
- Оборудование присущие проекту (спортивное оборудование, медицинские инструменты, др.).

Материалы (другое)

- Офисные принадлежности;
- Материалы по проекту (учебные материалы, питание, размещение, подарки и др.).

Пример:

для вида деятельности «Организация 4-х подготовительных сессий для социальных работников, отобранных на конкурсной основе», понадобятся следующие ресурсы: человеческие ресурсы (молодежь, помощники проекта); помещения (офис, помещение для подготовительных сессий); оборудование (компьютер и принтер для разработки курсовых материалов); материалы (канцтовары, питание) и т.д.

Советы

- Целесообразно и важно идентифицировать категории ресурсов;
- Постарайтесь быть конкретными, но не слишком;

Слишком обобщено	Конкретно	Слишком конкретно
Вознаграждение персонала	1. координатор, занятый полный рабочий день 2. эксперты, занятые неполный рабочий день	1 координатор, занятый полный рабочий день 30 часов/неделя 2 эксперта, занятые неполный рабочий день 20 часов/неделя
Офисные принадлежности	Принадлежности для рисования (30 человек)	- 30 кистей - 30 акварельных красок - Мыло - Бумага формата А4, А3

- Идентификация человеческих ресурсов тесно связана с процессом планирования. На первом этапе идентифицируйте ресурсы, в которых вы будете нуждаться в рамках проекта (например, 1 социальный работник и 2 юрист), а после утверждения проекта, проведите отбор конкретных лиц для идентифицированных ролей;
- Идентифицируйте ресурсы, присутствующие в организации. Они могут быть включены в качестве «вклада организации» и помогут установить, в каких ресурсах вы нуждаетесь;

- Если вы намерены искать дополнительные ресурсы во время проведения проекта, тогда эти ресурсы лучше описать в разделе Виды деятельности, а не Ресурсы;
- Ресурсы, имеющиеся в организации, легче определить посредством SWOT анализа. Этот анализ поможет вам выявить ваши сильные и слабые стороны. Задайтесь вопросом: чем вы располагаете в рамках организации, что могло бы оказать влияние на проект (сильные стороны), и чего нет, в чем вы нуждаетесь (слабые стороны)? Это внутренние факторы, которые находятся под вашим контролем и влиянием, таким образом, эти элементы вы можете улучшить. Также, проект находится во внешней среде, которую нельзя легко изменить. Подумайте о проекте и определите внешние факторы, которые могут оказать негативное влияние на результаты и видимость проекта (риски, угрозы), и факторы, которые могут способствовать желаемому результату проекта (возможности).

Пример: сильные стороны: организация-партнер с опытом, собственное оборудование, квалифицированные человеческие ресурсы; слабые стороны: отсутствие волонтеров, недостаточность офисных помещений; угрозы: другие организации со схожей деятельностью, выборы; возможности: широкая сеть организаций, государственные служащие, заинтересованные в проекте и т.д.

- Детали SWOT анализа целесообразны для распределения ответственности в рамках рабочей команды – кто из команды, какими способностями обладает, и какие навыки должны быть улучшены. Также, необходимо учитывать, что угрозы и возможности могут оказать влияние на длительность видов деятельности, а также на способ их внедрения.

е. Результаты и продукты

Результаты (*Англ. outcomes*) это достижения или изменения, внесенные программой, проектом или видом деятельности, которые способствуют установлению долгосрочного влияния или выгоды. Результат может повлечь за собой изменения поведения, навыков, знаний, отношений, ценностей, изменения для окружающей среды, сообщества или бенефициаров проекта. Например, проект состоит в создании парка в некоем сообществе. Результатами данного проекта могут стать: увеличение потенциала благоустройства и ухода за зелеными насаждениями, сплоченность в рамках сообщества и оздоровление окружающей среды на местном уровне.

Как идентифицировать результаты?

Внимательно проанализируйте цель, задачи, следствия и причины инициированного проекта. Обдумайте, какие различия повлечет за собой проект, и для кого будут эти различия. Также, не забудьте обдумать тот факт, каким образом вы продемонстрируете изменения, реализованные посредством проекта.

Следующие вопросы могут быть целесообразными при идентификации результатов:

- Кто является бенефициаром проекта?
- Каким образом целевая группа воспользуется проектом?
- Какие изменения вызовет проект?

КТО? Бенефициары проекта	КАК? Относится к изменению или различию	ЧТО? Что изменится
Пример: - Молодежь - Пожилые люди - Дети	Пример: - Улучшить - Повысить - Снизить - Развить - Поддержать	Пример: - Знания - Отношения - Навыки - Окружающая среда - Опыт - Доступ

Продукты (Англ. **outputs**) это прямые, «ощутимые» и измеримые результаты видов деятельности по проекту. Идентификация продуктов важна для оценки результативности видов деятельности.

Цель проекта ведет к идентификации **результатов** – изменениям, которые вы желаете внести посредством проекта. Задачи (или виды деятельности) ведут к идентификации **продуктов** – подробным видам деятельности, осязаемым услугам или продуктам, реализованным/оказанным организацией/проектом.

Продукты формулируются в количественных показателях (об их качестве ничего не пишут). Качество продуктов оценивается в процессе оценки (отражается показателями оценки).

Отличия между результатом и продуктом:

Результат (outcome)	Продукт (output)
Достижения, полученные вследствие реализации видов деятельности, соединение которых ведет к достижению цели проекта, соответственно началу получения устойчивых выгод для бенефициаров.	Незамедлительный и конкретный результат реализованного действия и использованных ресурсов.
Результаты это <u>изменения</u> , которые происходят, как результат внедрения проекта. Эти изменения определяют различие в рамках сообщества, окружающей среды, бенефициаров проекта и могут быть связаны с поведением, навыками, знаниями, ценностями или иными последствиями.	Большинство проектов имеют 2 типа продуктов: - <u>Ощутимые/осязаемые продукты</u> : как например, практическое руководство, материалы, книга, IT система, web-страница, программа, др.; - <u>Знания или опыт</u> : продукты менее осязаемые, которые должны быть документированы и распределены в осязаемой форме.

Вклады/ресурсы и продукты проекта

Проект влечет за собой преобразование вкладов/ресурсов в продукты. Например, умственные и физические усилия людей, кирпичи и цемент, оборудование и материалы могут быть преобразованы в новую дорогу, муниципальный парк или рекламную кампанию. Либо могут быть преобразованы в ряд продуктов, как например, участники конференции или выставки, новая бухгалтерская программа или новые рабочие места, созданные в государственной школе одного из населенных пунктов.

Продукты могут быть использованы только бенефициарами проекта или могут быть доступны широкой общественности. Также, они могут использоваться непосредственно после завершения проекта (например, здание нового Дневного центра) или могут использоваться в будущем для новых проектов, результатов или дополнительных оказанных услуг (например, оказание услуг для бенефициаров Центра).

Вопросы для определения вкладов/ресурсов и продуктов:

- Какие ресурсы необходимы, и во сколько они обойдутся организации?
- Какие продукты будут выработаны, в каком количестве и какого качества?

Примеры продуктов

Продукт	Результат
Количество матерей, которые воспользовались визитами на дому.	Матери, которые приняли участие в проекте, приобрели новые знания в области развития ребенка.
Количество людей, которые прослушали по радио/ просмотрели на ТВ рекламные ролики в области нарушения прав ребенка; Количество людей, которые прочли буклеты в области нарушения прав ребенка распределенные в библиотеки и агентами социальных служб.	Аудитория проекта ознакомлена с правами ребенка и действиями, которые должны быть предприняты в случае нарушения этих прав.
Количество людей, которые воспользовались созданием базой данных бенефициаров;	Доступ персонала к информации, касающейся бенефициаров проекта;
Количество адвокатов, подготовленных в области борьбы с коррупцией.	Рост компетенции адвокатов в области борьбы с коррупцией.
Другие примеры: Количество, выпущенных памяток о правах человека; Количество людей, которые воспользовались количеством, распределенных материалов; Количество бенефициаров, которые воспользовались количеством организованных заседаний.	

Ниже приведены различные **виды результатов**, выработанных после внедрения проекта:

1. Осязаемые и видимые результаты (которые можно увидеть и почувствовать):

Продукты: книга/учебник, CD, театральная пьеса, отчет, видео, словарь, художественное произведение, презентация Power Point, web-страница, футболки и т.д.

2. Неосязаемые и невидимые результаты (которые не могут быть непосредственно увидены, к которым нельзя прикоснуться):

- Опыт и знания: лингвистические навыки, открытость к новым культурам, организаторские навыки, способность жить и работать в мультикультурном обществе, знания в области менеджмента и бизнеса, личностное развитие и т.д.;

- Методы и подходы: имитационные игры, процесс сотрудничества, обмен идеями, навыки ведения переговоров, импровизации, ролевые игры и т.д.;
- Сотрудничество и сети: созданные партнерства, обмен опытом и практикой и т.д.;
- Политика и рекомендации: определение проблематичных сфер, рекомендации, адресованные лицам, принимающим решения, предложения по улучшению законодательства, формулирование законодательных предложений и рекомендаций со стороны различных социальных групп и т.д.

Пример причинной связи Цель-Результат и Задача-Продукт на основании проекта по трудоустройству

Цель	Результат
Повысить стабильность жизни бенефициаров	Бенефициары получают временное жилье; Развитие навыков управления личным бюджетом; Менее хаотичный образ жизни.
Оказание помощи бенефициарам в поиске работы	Бенефициары трудоустроены; Бенефициары вовлечены в волонтерскую работу; Бенефициарам выплачивается финансовое вознаграждение за проделанную работу.
Задачи	Продукты
Обучить навыкам работы и поиска работы	Обучение навыкам общения; Обучение по прохождению собеседования; Обучение поиску работы.
Предоставить информацию и консультацию по вопросам поиска жилья и установлению образа жизни	Информативные материалы; Консультативные сессии; Индивидуальные сессии.

Советы:

- Убедитесь в том, что продукты являются прямым результатом задач/ видов деятельности и ресурсов проекта;
- Оценивание количества продуктов осуществляется приблизительно, основываясь на предыдущем опыте, ожидаемом воздействии и имеющихся результатах;
- Формулируйте результаты короткими предложениями и не предлагайте слишком много результатов. Позаботьтесь о том, чтобы вы смогли реализовать и продемонстрировать результаты;

- При внедрении проекта важно сфокусироваться на предложенных и реализованных результатах и измерить их. Это позволит вам реально знать, что вы реализуете посредством проекта.

Контрольные вопросы:

- Определенные вами результаты релевантны для внедренных видов деятельности в рамках проекта?
- Вам известно, как вы измерите результаты и продукты?
- Откуда вам известно, что ваш проект принесет изменение?
- Ваши результаты конкретные и реальные?
- Определенные вами результаты могут быть достигнуты во время жизненного цикла проекта/гранта?
- Результаты проекта релевантны для потребностей проекта?

f. Индикаторы и источники проверки

Словарь английского языка описывает индикатор, как «инструмент», который обеспечивает информацию.

Согласно Глоссарию ключевых терминов в области оценки OECD/DAC, индикатор это «количественный или качественный фактор или переменная, которая обеспечивает простой и надежный способ измерения достижения, отражения изменений, связанных с вмешательством, или помогают оценить действия участника процесса развития».

Согласно определению, принятому USAID, индикатор это «переменная, целью которой является измерение изменения в неком явлении или процессе».

Европейская Комиссия определяет индикаторы, как «описание задач проекта в контексте количества, качества, целевой группы (групп), времени и места».

Отличия между Индикатором, Результатом и Продуктом:

Индикатор	Результат (outcome)	Продукт (output)
Те элементы (переменные) плана проекта, которые переводят цель и результаты проекта в <u>измеримые единицы</u> (количество или качество) и, таким образом, обеспечивают базу для измерения воздействия и уровня реализации проекта.	Достижения, полученные вследствие реализации видов деятельности, соединение которых ведет к достижению цели проекта, соответственно началу получения устойчивых выгод для бенефициаров.	Незамедлительный и конкретный результат реализованного действия и использованных ресурсов.
Индикатор это описание задач проекта с точки зрения количества, качества, целевой группы, времени и места. Это один из методов отражения изменений, связанных с одним из видов деятельности, методов определения успеха проекта и содействия оценке проекта.	Результаты это <u>изменения</u> , которые происходят, как результат внедрения проекта. Эти изменения определяют различие в рамках сообщества, окружающей среды, бенефициаров проекта и могут быть связаны с поведением, навыками, знаниями, ценностями или иными последствиями.	Большинство проектов имеют 2 типа продуктов: - <u>Ощутимые/осязаемые продукты</u> : как например, практическое руководство, материалы, книга, IT система, web-страница, программа, др. - <u>Знания или опыт</u> : продукты менее осязаемые, которые должны быть документированы и распределены в осязаемой форме.

Ключом к успеху проекта является управление информацией и знание данных, связанных с его внедрением. Индикаторы это элементы, которые обеспечивают эту информацию и преобразовывают проект в измеримые единицы.

При работе над проектом, обдумайте следующие аспекты:

- Как могут быть измерены продукты и виды деятельности?
- Какие типы индикаторов могут быть использованы для измерения достижений?
- В каком виде информации вы нуждаетесь и как можно собрать эту информацию?
- Какие проблемы и препятствия могут возникнуть и оказать воздействие на проект при его внедрении согласно плану?
- Как довести до минимума их воздействие?

Индикаторы должны определять следующее:

- Качество – тип или характер изменения;
- Количество – степень изменения, путем: как много?;
- Время – когда должно произойти изменение.

Чаще всего используются 2 типа индикаторов:

Индикаторы прогресса – измеряющие, до какого уровня были достигнуты, сформулированные задачи. Пример: сколько детей было зарегистрировано в школах по март месяц (время).

Индикаторы воздействия – способствующие мониторингу достижений и воздействия, проделанной работы. Пример: сколько детей сдало тест по чтению по март месяц.

В дополнение, индикаторы могут быть:

Прямыми – напрямую ссылаются на субъект интереса, для которого были развиты и на субъекты, которые могут быть напрямую измерены. Пример: количество детей, посещающих школу.

Косвенными – косвенно ссылаются на субъект. Пример: больше книг было взято в школьной библиотеке (что наводит на мысль о том, что большее количество детей читают, таким образом, уровень грамотности выше). Косвенные индикаторы могут быть сформулированы из больших причин:

- Субъект интереса не может быть измерен напрямую. Это относится к качественным субъектам, таким, как изменение поведения, условия жизни, надлежащее управление и т.д.;
- Субъект анализа может быть измерен напрямую, но слишком чувствителен для того типа измерения. Например, уровень дохода или субъекты, связанные с ВИЧ/СПИД и репродуктивным здоровьем;
- Использование косвенного индикатора более рентабельно, чем использование прямого индикатора. Таким образом, косвенные индикаторы являют собой очень хороший инструмент для менеджмента. В целом, менеджеры не находятся в поиске научно обоснованных данных, а тех которые могут быть полезны для проекта/организации. Косвенный индикатор может представлять собой подходящий баланс между уровнем достоверности информации и усилием, приложенным для получения этой информации.

На этапе формирования проекта необходимо детально разработать изначальный план, на этом же этапе формулируются и ряд индикаторов, которые называются индикаторами планирования. Индикаторы формулируются для цели, задач и результатов – это обеспечивает достаточно деталей для этапа формирования.

- Индикаторы уровня **Цель**

Индикаторы уровня **Цель** часто описывают программные или секторальные цели, на которые направлен этот проект. Поэтому, Индикаторы уровня **Цель** могут включать «размеры» по ту сторону цели проекта, как например, рост дохода малого фермера, который может возрасти, как следствие комбинирования результатов нескольких проектов. Необходимым условием может стать повышение урожая риса; однако, ценовая политика, правительственные субвенции и др., также могут быть условием для достижения уровня дохода, установленного на уровне **Цели**.

Пример: Школьная посещаемость детей в возрасте 6-14 лет за 4 года возросла на 200%. 90% детей в возрасте 9-14 лет из региона X за 4 года развили свои навыки обучения грамоте.

- Индикаторы уровня **Задача**

Цель проекта является основной причиной, по которой реализуется проект. Это причина, для которой мы производим Результаты. А задача зачастую определяет изменение в поведении бенефициаров проекта или изменение в порядке функционирования учреждений.

- Индикаторы уровня **Результаты/Продукты**

Эти индикаторы количественно выражают изменения, которые происходят после внедрения проекта и измеряют, достигнутую разницу (количество бенефициаров, процент роста и т.д.). Пример: 5 социальных работников, нанятых и обученных до сентября 2011 года; как минимум 3 информативные сессии для семей с детьми школьного возраста, проведенных в 10 селах района X, до марта месяца 2011 года.

Наряду с индикаторами необходимо указать и источники, где можно найти информацию, указанную в индикаторе. Эти источники носят название **Источники проверки** (например: реестр, список участников, барометр общественного мнения, оценочные бланки, web-страница учреждения X и др.). На этом этапе рекомендуется идентификация источников проверки, так как разговоры о том, где можно найти информацию или как собирать информацию зачастую ведут к повторному формулированию индикаторов. Если информацию, на которую ссылается индикатор, невозможно получить, то тогда индикатор становится бесполезным и нужно сформулировать другой индикатор.

При формулировании проекта не надо игнорировать составление индикаторов. Когда задачи еще неясны, индикаторы нужны для получения более обширной информации о целевой группе, временных рамках и основных отслеживаемых ценностях. Без этой информации практически невозможно

осуществить рабочий план, бюджет, выделенные ресурсы. Например, задача «рост производительности труда» не ясна без точного указания вида производительности, на сколько возрастет производительность, для скольких работников и в какой период времени. В этом случае формулирование индикаторов является предусловием, позволяющим грамотно завершить план.

Полный план проекта, в том числе индикаторы, обеспечат солидную базу для команды проекта, на этапе внедрения, а также на этапе мониторинга и оценки. Таким образом, индикаторы планирования, сформулированные на уровне результатов, задач и цели, станут точкой отсчета для мониторинга и оценки проекта.

Индикаторы результативности это количественно выраженные меры, которые отражают критические факторы успеха проекта. Основанные на предварительно установленных мерах, они предоставляют картину проекта. Таким образом, индикаторы результативности действуют, как мера прогресса в достижении, установленной цели. Какими бы ни были индикаторы, они должны быть критическими для успеха проекта.

Пример

Результат	Индикаторы	Источники проверки
Члены сообщества повысят свой уровень знаний в области окружающей среды.	<ul style="list-style-type: none"> - 20 человек приняли участие в мероприятии по изучению дикой природы местности; - 30 учащихся приняли участие в экскурсиях по местности. 	<ul style="list-style-type: none"> - списки участников; - фотографии и видео за период деятельности; - оценочные бланки участников.

- Цель: Снижение уровня распространенности ВИЧ среди беременных женщин. Индикатор цели: Процент беременных женщин, 14-15 летнего возраста, которые посетили пренатальные клиники, чья кровь была проверена на ВИЧ и они ВИЧ позитивные.

- Задача: вдвое уменьшить число людей, живущих меньше чем на 1 доллар в день и тех, которые страдают от голода. Индикаторы задач: доля населения с доходом меньше 1 доллара в день; коэффициент разрыва бедности (масштаб x глубина бедности).

Для того, чтобы иметь более четкое представление о проекте и увидеть связь между его элементами, можете использовать **следующую таблицу**, которая

включает в себя цель проекта, виды деятельности, результаты для каждого вида деятельности и индикаторы для измерения результатов:

Цель проекта	Виды деятельности	Результаты	Индикаторы

Советы:

- Для измерения результатов вы можете использовать ряд инструментов и действий: опросники, исследования, общественное мнение, фокус группы, видео или индивидуальные интервью. Они должны представлять собой непрерывный процесс на протяжении всего проекта, а не просто упражнение по завершению проекта. В то же время, все эти инструменты служат в качестве источников проверки индикаторов;
- Главный принцип это «если можешь его измерить, то можешь им управлять». Индикаторы демонстрируют результаты. Как меры результативности, они говорят вам о том, как распознать успешное выполнение задач. Они не выступают в качестве необходимых условий для достижения результатов. Причинно-следственной связи не существует. Однако, они детально определяют измеримые уровни результативности, запрошенной задачами;
- Индикаторы говорят вам не только о том, какое достижение необходимо, но и о том, каким бы был достаточный результат, обеспечивающий достижение вами задач последующего уровня. Поэтому лучше начать с конца, а именно, начать с задачи более высокого уровня и работать по нисходящей придерживаясь причинной цепочки: общая Цель/Задача, затем Задачи, затем Результаты, затем Виды деятельности;
- Если вы используете индикаторы в качестве конкретных примеров изменения, то тогда приобретают значимость различные характеристики индикаторов (критерии SPICED):

Свойства	Определение
Субъективные	Источники информации занимают особое положение или обладают особым опытом, поэтому обладают уникальными перспективами, которые могут придать определенному индикатору большую значимость. В этом контексте ничего незначущий для некоторых индикатор, становится критической информацией для других благодаря значимости источника, из которого она получена.

Отражающие представления заинтересованных сторон	К разработке индикаторов нужно привлекать людей, которые лучше других способны понять их значение: то есть, конечных бенефициаров проекта, а также команду проекта и другие заинтересованные стороны.
Поддаются интерпретации и коммуникации	Индикаторы, ссылающиеся на местные аспекты/особенности, могут быть неясными для других заинтересованных сторон и партнеров, поэтому их часто приходится объяснять.
Выдерживают проверку и сравнение	Достоверность выявленных потребностей нужно проверить, сравнивая различные индикаторы и прогресс, а также используя различные источники информации, методы и исследования.
Являются фактором психологической поддержки	Процесс определения и оценки индикаторов должен сам по себе быть фактором укрепления духа участников и давать возможность различным группам и людям критически осмыслить изменяющуюся ситуацию.
Разнообразные	Нужно целенаправленно прилагать усилия, чтобы получить разные индикаторы для разных групп населения, особенно отдельно мужчин и женщин. Эти данные нужно регистрировать так, чтобы можно было проследить, меняются ли различия между группами со временем.

Для более легкого определения индикаторов, используйте следующие вопросы:

ЧТО? Перечислите переменные, которые могут предоставить средства для измерения изменений в запланированных задачах и результатах;

СКОЛЬКО? Для определения величины изменения, которого вы хотите добиться;

КТО? Для выявления целевой группы – необходима специфическая информация о том, кто относится к целевой группе, например, когда требуется указать гендер;

ГДЕ? Это шаг включает специфическую информацию о территории интервенции, если этот аспект не был выявлен на предыдущих этапах.

g. Устойчивость и долгосрочные результаты проекта

Устойчивость проекта (или долгосрочность) отображает то, как будет обеспечена сохранность реализованных изменений. Устойчивость это то, что остается после завершения проекта и как. Одни продукты проекта проживут полезную жизнь во время проекта и по его завершению нуждаются лишь в хорошем «месте отдыха». Другие продукты будут жить и по завершению проекта (например, оказание некой услуги). А некоторые продукты будут приняты иными и воплощены и улучшены в рамках других проектов, приобретая, таким образом, статус устойчивых продуктов.

Сделайте так, чтобы результаты проекта длились как можно дольше. Используемые результаты, также становятся устойчивыми. Проект по своему определению ограничен во времени. Тем не менее, не надо останавливаться только из-за того, что проект подходит к концу. Малыми усилиями вы можете продлить желаемое воздействие и продолжить использовать опыт проекта – вы должны пользоваться продуктами проекта и после того, как вами был сдан последний отчет донору.

Когда вы развиваете проект, развивайте и стратегию устойчивости для продуктов и результатов, запланированных в контексте установленных задач. Это относится к процессам необходимым для того, чтобы продукты и результаты были приняты сообществом или другими заинтересованными лицами и использовались как можно дольше после завершения проекта. Устойчивость фокусируется на моделях и сценариях.

Для развития стратегии устойчивости могут стать полезными следующие **шаги**:

Шаг 1: Пересмотрите результаты проекта

Хорошим началом является пересмотр результатов проекта, в частности, изменений, которые будут стимулированы или созданы проектом, а также воздействие на сообщество и целевую группу. Результаты могут относиться к возможностям развитым у целевой группы, что группа делает лучше, быстрее и результативней;

Шаг 2: Устойчивые продукты/результаты

Подумайте, какие типы продуктов могут быть устойчивыми длительное время. Не все проекты могут иметь устойчивые продукты. Виды деятельности некоторых проектов ведут непосредственно к желаемому изменению, ведут к изменению в мышлении и поведении. А другие проекты могут иметь устойчивые продукты/результаты, в частности, связанные с развитием неких инструментов труда, содержания или технического применения. Таким

образом, например, разработанное руководство может быть доступно для преподавателей, учащихся или исследователей или им могут пользоваться даже лица, работающие в иной сфере, нежели в той, которая была затронута проектом. Некоторые инструменты и приложения, созданные в рамках проекта, впоследствии могут быть развиты и улучшены другими лицами или проектами. Попытайтесь идентифицировать продукты и результаты, которые будут «жить» и после окончания проекта, кто сможет ими пользоваться и почему;

Шаг 3: Необходимые действия

Подумайте, какие действия должны быть реализованы, чтобы добиться желаемых изменений. Продукты проекта могут включать создание инструментов, моделей, учебных пособий, методов, исследований, знаний или рекомендаций, которые впоследствии могут быть переняты сообществом или иными заинтересованными лицами. Распространение информации о проекте и его продуктах важно для того, чтобы продукты были приняты другими. Подумайте, что еще вы можете предпринять, чтобы продвинуть этот проект (убедиться, что разработанные модели, учебные пособия и инструменты используются). Это предполагает и идеи о том, как данные продукты станут доступными для большего числа людей и, как эти люди согласятся их использовать. Это схоже строительству корабля – Вы его строите и выпускаете, а другие будут плыть на этом корабле;

Шаг 4: Альтернативы устойчивости

Подумайте о различных сценариях устойчивости для продуктов и результатов проекта – как сделать так, чтобы они устояли и по завершению проекта. Подумайте, кто смог бы принять и развивать эти продукты дальше, и какие проблемы необходимо решить, чтобы эти продукты стали самоустойчивыми. Если вы разработаете различные сценарии еще на изначальном этапе написания проекта, вам будет легче разрешить трудности, которые могут возникнуть по ходу внедрения проекта.

При разработке сценариев, учитывайте и партнеров, которые могут вам помочь и которые могут принять продукт. Например, если вы разработали некий стандарт в сфере социального обеспечения, то Министерство Здравоохранения или Социальной Защиты может принять и использовать этот разработанный стандарт. Если вы разработали компьютерную программу, привлеките технического партнера, способного дальше развивать продукт. Редко одна организация располагает потенциалом необходимым для развития результатов проекта в самоустойчивые продукты или услуги, поэтому нужна поддержка партнеров.

Также, учитывайте и факты, которые могут повлиять на то, чтобы продукты стали устойчивыми, такие как:

- **Потребности «рынка».** Убедитесь, что «рынок» не переполнен продуктами или услугами, которые вы хотите разработать в рамках проекта. Сообщество должно нуждаться в продуктах, которые вы создаете;
- **Качество.** Устойчивые продукты должны соответствовать цели проекта и быть качественными, посредством соблюдения стандартов и положительного опыта;
- **Интеллектуальная собственность.** Убедитесь, что все права интеллектуальной собственности определены и соблюдены после завершения проекта;
- **Инвестиции.** По большому счету, для поддержания продукта и после завершения проекта необходимы дополнительные финансовые ресурсы. Своевременно обдумайте способ привлечения этих инвестиций.

Воздействие проекта представляет собой коллективные результаты, достижения, выгоды и изменения, привнесенные проектом для целевых групп или среды. Воздействие означает долгосрочные изменения, такие как улучшенные условия окружающей среды и изменения в мышлении образе жизни людей.

Уровни воздействия:

Воздействие на микро уровне фокусируется собственно на проекте – участники проекта, местное сообщество и организации-партнеры, связанные с проектом;

Воздействие на мезо уровне расширяет целевой сектор/сферу проекта: другие сообщества, мультипликаторы, другие организации из этой сферы;

Воздействие на макро уровне относится к развитию политик – на национальном или международном уровне, будучи более обширными, чем типовой проект. Воздействие на макро уровне в большинстве случаев реализуется крупными организациями или сетями организаций, национальными/международными рабочими группами, которые развивают и улучшают существующие программы/законы/политики.

Нижеприведенная таблица подчеркивает отличия между устойчивостью и воздействием, вкратце излагая основные аспекты, связанные с этими определениями:

Устойчивость/Долгосрочность	Воздействие
<p>Что значит устойчивость:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддержание результатов, целей и продуктов (после завершения проекта); • Институционализация процесса; <p>Что <u>не</u> значит устойчивость:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддержание персонала и его позиции; • Поддержание всех видов деятельности; • Зависимость от финансирования/грантов; 	<p>Воздействие предполагает коллективные результаты, достижения, выгоды или изменения, принесенные программой/ проектом для целевых групп или среды/сообщества.</p> <p>Воздействие означает <u>долгосрочные изменения</u>, такие как улучшенные условия для окружающей среды, изменения и условия образа жизни людей и их мышления. Внимание! Не путайте Воздействие и Результат! Существует и понятие результата воздействия - воздействие это долгосрочные изменения/результаты.</p>

Примеры:

- Проект направлен на улучшение экологического состояния русла реки в населенном пункте X, путем очистки от мусора берегов и возведения дамб. Устойчивость проекта будет обеспечена тем, что ответственность по поддержанию чистоты реки будет взята на себя местными органами публичного управления, которые ежегодно будут выделять средства из местного бюджета в экологических целях, а еженедельно будет проводиться проверка экологического состояния реки. Воздействие проекта состоит в улучшении на 70% экологического состояния реки: вода в реке более чистая, содержит на 30% меньше бактерий, речные берега были очищены от мусора и т.д.;
- В рамках проекта были разработаны руководства и методологии для работы с детьми с ограниченными возможностями. Эти продукты будут приняты Дневными центрами и социальными работниками населенного пункта Y.;
- Одним из видов деятельности было оказание консалтинговых услуг по трудоустройству для молодежи в населенном пункте Z. После завершения проекта эти услуги были институционализированы в рамках Центра занятости и приняты местной Примэрией (устойчивость).

Воздействие проекта состоит в том факте, что 40% молодых людей, получивших консультацию, были трудоустроены и улучшили свой уровень жизни.

Примечание: для описания устойчивости и воздействия проекта недостаточно 1-2 предложений – необходимо более широкое описание, включающее в себя такие детали, как Что? (какие продукты) Кто? (кто из партнеров вовлечен и на основании какого соглашения или договора) Как? (какие методы будут использованы, из каких ресурсов) Когда? (если вам известен период времени, в который будет использован продукт), а также другие детали, которые как можно четче разъясняли бы, как будут использованы продукты и результаты проекта после его завершения.

Советы:

- Основные идеи, связанные с устойчивостью проекта:
 - Поддержание и продолжение видов деятельности проекта после завершения финансирования проекта;
 - Означает не начинать все сначала посредством нового проекта;
 - Долгосрочная значимость для сообщества;
 - Самые успешные составные части должны стать частью общего процесса положительных изменений;
 - Часть более широких сетей услуг или продуктов и ресурсов.
- Некоторые вопросы для понимания и обеспечения устойчивости:
 - Какие действия мы реализуем? Другим людям известно о наших действиях?
 - Какие результаты мы хотим поддержать? Есть ли у нас ресурсы/ информация для поддержания наших результатов?
 - Каковы управленческие потребности?
 - На кого еще влияют последствия этих результатов? Чьи интересы поддерживаются?
 - Проанализируйте, какие продукты устойчивы во времени и будут использованы после завершения проекта. Определите группу, которая будет их использовать и почему.
- Стратегии устойчивости:
 - Развить связи и партнерства, благоприятствующие сотрудничеству;
 - Привлечь все заинтересованные стороны: родителей, студентов, бизнес-среду, политиков, лидеров сообщества, администрацию школ, доноров и т.д.;
 - Поддержать участие сообщества;

- Выработать группу поддержки;
 - Быть на виду, иметь план для того чтобы быть заметным;
 - Быть гибким. Вносить изменения в проект в зависимости от оценки и замечаний и предложений;
 - Вести непрерывное общение;
 - Делиться ресурсами-исследованиями-достижениями.
- Некоторые детали, которые необходимо учитывать, чтобы результаты проекта были устойчивыми:
 - если в рамках проекта вами была создана web-страница, но исходя из бюджетных соображений ее поддержание было оплачено вами только на год, то несомненно, что эта web-страница не будет использоваться в следующем году. Конечно, проект финансируется ограниченный период времени, однако web-страница вашей организации, ваших партнеров или бесплатные web-пространства могут помочь вам поддерживать результаты проекта онлайн;
 - Если продукты, созданные в рамках проекта, в определенный момент исчерпались по причине большого спроса на них, подумайте о том, чтобы переиздать или повторно произвести продукты. Но где взять финансовые средства? Для начала создайте электронную версию издания, которые можно скачать с web-страницы, или разместить содержание CD-диска на web-странице. Таким образом, результаты проекта не пропадут тогда, когда издания или CD-диски закончатся.

h. Разработка бюджета

Бюджет представляет собой описание проекта с финансовой точки зрения. В бюджете указываются все запланированные затраты и как они будут покрываться из финансовых источников. Бюджет является очень полезным инструментом для внедрения проекта, а для его составления и формирования необходимо, чтобы проект был распланирован как можно подробнее.

Бюджет представляет собой последнюю часть проектного предложения. Он определяет и планирует все затраты, которые будут произведены в рамках проекта, связав их с видами деятельности и задачами проекта, а также обосновывает затраты. Бюджет может быть простым – документ на одну страницу, включающий в себя таблицу затрат и короткие разъяснения, или сложным – презентация на несколько страниц.

Подготовка бюджета

Когда вы начинаете рассчитывать бюджет, в первую очередь просмотрите формы, запрошенные для заполнения донором. Зачастую в этих формах



указаны типы затрат, которые не покрываются программой (неприемлемые затраты) и примеры затрат, которые могут быть включены в проект (приемлемые затраты). В том числе в модель бюджета могут быть включены некоторые статьи затрат, о которых вы не подумали, но которые необходимы вашему проекту. Если вы ознакомитесь с формами на этапе планирования и формирования, вам будет легче адаптировать бюджет к запрошенному формату.

Если вы впервые разрабатываете бюджет, было бы целесообразно воспользоваться моделями бюджетов, разработанными для схожих проектов (если у вас есть доступ к таковым), таким образом, у вас появится точка отсчета. Однако, будьте осторожны не копируйте затраты и не включайте некоторые статьи затрат только потому, что они были включены другими. Все затраты должны быть обоснованы (бюджетная линия и смета расходов), должны быть установлены приоритеты затрат, если возникнет необходимость сократить бюджет. Затраты, включенные в бюджет должны быть реальными. При указании стоимости не забывайте о возможных налогах (например, НДС, подоходный налог, банковские комиссионные платежи), которые могут повлиять на окончательную стоимость.

Бюджет является одним из инструментов менеджмента проекта. При внедрении видов деятельности в рамках проекта команда проекта должна опираться на бюджет и суммы, которыми располагает. Таким образом, менеджер проекта будет использовать бюджет для определения того, правильно ли внедряется проект, не превышаются ли затраты, есть ли неиспользуемые ресурсы. Остальная команда проекта использует бюджет в качестве руководства при внедрении этапов проекта.

Несмотря на то, что бюджет проекта должен опираться на конкретные цифры и точную оценку ресурсов, необходимых для внедрения запланированных видов деятельности, важно учесть, что бюджет все же основан на примерном расчете и затраты на протяжении проекта могут отличаться от тех, которые были включены в него изначально (*этот факт необходимо скоординировать с финансирующей организацией*).

Что включает в себя бюджет проекта?

Бюджет должен быть как можно более четким и ясным для того, чтобы понять, какие виды затрат необходимы для реализации внедряемых действий. Чтобы вам было легче, удобно классифицировать затраты по разделам в зависимости от их вида.

Возможные разделы затрат:

- Затраты по оплате труда – все лица, которые будут работать в рамках проекта, труд которых будет оплачиваться за счет проекта (директор/менеджер проекта, ассистент проекта, бухгалтер и т.д.);
- Контрактные услуги – лица, получающие вознаграждение в рамках проекта за услуги, оказанные для реализации запланированной деятельности. Оплата будет производиться на договорной основе (эксперты, консультанты, переводчики, тренеры, и т.д.);
- Административные затраты – затраты необходимые для работы офиса организации (аренда помещения, телефон, электричество, канцтовары для команды проекта и т.д.);
- Оборудование и канцтовары – если в рамках проекта необходимо будет приобрести какое-либо оборудование (компьютер, принтер, факс и др.) и канцтовары для проектной деятельности (бумага, блокноты и др.);
- Затраты по видам деятельности – какие затраты потребуются для каждого мероприятия в отдельности, в зависимости от его специфики (аренда помещения, переводческое оборудование, размещение, перерывы/на кофе, обеды и т.д.);
- Затраты, связанные с поездками (местными или международными) – стоимость проезда, суточные, стоимость визы, проживание и т.д.;
- Косвенные затраты – незапланированные расходы, которые могут возникнуть по ходу проекта. Будьте внимательны, потому что не все доноры допускают такого рода затраты.

Расчет дохода

Любая организация может иметь какой-либо доход – уже существующий и обговоренный с донором или запланированный. Примерами могут служить: членские взносы, уплачиваемые ежемесячно/ежегодно членами организации; деятельность по сбору фондов; услуги, оплачиваемые публичными властями и др. по необходимости они также могут быть отражены в бюджете проекта.

По требованию финансирующего лица может возникнуть необходимость включения описательной части бюджета. Описательный бюджет разъясняет

ет, как оценивались затраты и обеспечивает их обоснованность. Описательная часть в основном это текст, но в целях разъяснения может включать и таблицы.

Затраты по оплате труда

Заработная плата должна включать основной оклад плюс все причитающиеся платежи/налоги, которые могут быть включены в сумму заработной платы или указаны отдельно (взносы социального страхования, взносы медицинского страхования, взносы в пенсионный фонд и др.). Цифры должны быть тщательно рассчитаны и должны быть разумными для предлагаемой деятельности по проекту и запланированного времени.

Указанная заработная плата должна быть конкурентоспособной для данной сферы и географического месторасположения проекта. При указании суммы заработной платы рекомендуется отметить, какую часть рабочего времени данное лицо посвятит проекту (например: 100% , 60% , 20% и т.д.), исходя из этого, будет рассчитываться и заработная плата лица (например: 60% от полной заработной платы).

Контрактные услуги

В первую очередь определите, нуждается ли вы в рамках проекта в контрактных услугах для реализации каких-либо видов деятельности и проверьте, нет ли возможности, чтобы эти виды деятельности были осуществлены персоналом проекта. Все затраты, связанные с договорными услугами, должны быть разумными и указаны в выплачиваемой сумме в час и количестве часов, необходимых для проведения работ. Не забывайте, что в рамках одного и того же проекта, одно лицо не может занимать различные должности и получать по ним вознаграждение. Например, менеджер проекта не может получать зарплату и одновременно получать вознаграждение за переводы или разработку какого-либо исследования – для оказания переводческих услуг или разработку исследования необходимо заключить договора с другими лицами. Лицо, занимающее должность менеджера проекта может получать гонорар за исследование в рамках другого проекта.

Затраты, связанные со строительством

Если проект предполагает строительные работы, все затраты, связанные с этими работами должны быть включены и разъяснены в бюджете. Затраты на строительные работы не могут быть предполагаемыми и приблизительными. К бюджету, в обязательном порядке, прилагается план здания, которое планируется построить или отремонтировать, смета затрат, которая под-

разумеает под собой перечисление всех работ, которые будут проведены и их стоимость.

Собственные вложения (со-финансирование проекта)

Встречаются случаи, когда требуется, чтобы проект включал и вклад со стороны организации, которая реализует проект (например, от 5% до 20% от общего бюджета). Это вложение, также вносится в бюджет проекта с указанием конкретных затрат. Вложение организации может быть финансовым или не денежным, например, оборудование, офис, др., а в бюджет включается финансовый эквивалент этих вложений. Внимание, донор может потребовать доказательство существования указанного вложения (выписку с банковского счета и др.).

Один проект может финансироваться из нескольких источников (несколько доноров, органы публичного управления, частные компании и т.д.), таким образом, проект со-финансируется.

ПРИМЕР

Затраты	Ед. измерения	Стоимость единицы (EUR/USD / MDL) укажите валюту	Кол-во единиц	Затребовано у донора	Партнер / донор 1 (укажите название)	Партнер / донор 2 (укажите название)	Собственные вложения	ВСЕГО (EUR/ USD / MDL)
Зарплата								
Менеджер проекта (80%)	Месяц		10					
Налоги и взносы оплаты труда	Месяц		10					
<i>Итого заработная плата</i>								
Контрактные услуги								
Эксперт 1	Час /день/ услуга		12					
<i>Итого договорные услуги</i>								
Административные затраты								
Телефон/интернет/факс	Месяц		10					
Аренда помещения	Месяц		10					
<i>Итого Административные затраты</i>								
Транспорт								

Международные поездки	Поездка					4			
Местный проезд	Поездка					16			
<i>Итого транспорт</i>									
Оборудование и предметы потребления									
Компьютер	Штука					1			
Предметы потребления	Вид деятельности					4			
<i>Итого Оборудование и предметы потребления</i>									
Рекламные материалы									
Флаеры	Штук					400			
Публикации	Штук					200			
<i>Итого Рекламные материалы</i>									
Другие затраты									
Другие затраты 1									
<i>Итого Другие затраты</i>									
ВСЕГО (EUR/USD/MDL)									

При составлении бюджета учитывайте следующее:

- Не рекомендуется, чтобы бюджет разрабатывался одним лицом. Он должен составляться и обсуждаться, как минимум 2 лицами: менеджером проекта и финансовым директором проекта. По необходимости могут привлекаться и другие лица: партнеры, консультанты, другие члены команды внедрения. Это поможет вам не упустить из виду возможные затраты;
- Бюджет проекта должен содержать подробный список затрат, связанных с проектом. 2-3 раза проверьте правильность всех сумм и затрат, включенных в бюджет, в том числе и итоги. Цифры могут быть округлены, но не пытайтесь жульничать – как правило, бюджеты рассматриваются компетентными лицами, которым известна средняя стоимость различных товаров и услуг;
- За какие затраты несет ответственность ваша организация, а за какие остальные партнеры (если проект внедряется несколькими партнерами или финансируется из нескольких источников, или включены и взносы, вовлеченных организаций);
- Каков обменный курс основных валют и как он может повлиять на стоимость проекта? Часто колебания обменного курса и тот факт, что различные партнеры и поставщики работают с различными валютами, оказывает влияние на бюджетные расходы. Согласуйте с донором исходную валюту;
- Не забывайте, что любой тип затрат должен обосновываться финансовыми документами (фактуры, счета на оплату, банковские выписки и др.);
- Некоторые доноры выдвигают специальные условия для затрат, которые превышают определенную сумму (например, если одному и тому же поставщику нужно перечислить сумму, превышающую 600 EUR (или иную сумму, установленную донором), необходимо организовать тендер/публичный конкурс, в результате которого будет отобран поставщик с наилучшим предложением).

Другие предложения:

- Установите прямую связь между статьями затрат и деятельностью и задачами проекта. Таким образом, будет легче обосновать затраты и понять их необходимость для проекта;
- Убедитесь, что общая сумма бюджета не превышает допустимый предел объявленного финансирования. Если вы просите необоснованно большую сумму, вы рискуете тем, что ваш проект получит отказ;
- Перечислите другие источники финансирования/вложения, если они существуют;

- Обсудите возможные планы для многолетних проектов, если донор не сможет финансово поддержать проект на следующий год;
- Проведите анализ рисков. Бюджету могут грозить непредвиденные риски, которые могут возникнуть по ходу. Одним из методов избежать таких сюрпризов является анализ возможных рисков, проведенный на этапе планирования, и разработка плана управления рисками;
- Бюджет должен включать общую сумму проекта и сумму, запрошенную у донора. Также, в бюджете должно указываться, какая часть ресурсов покрывается организацией или из иных источников;
- Не забудьте указать, на какой период разработан бюджет (10 месяцев, 1 год и т.д.);
- Определите возможный доход проекта. Если существуют запланированные доходы, они должны быть отражены в бюджете, а бюджет юстирован к ним;
- Убедитесь, что бюджет четкий, отражает цель проекта и будет понятен лицом вне организации;
- Лучше всего, чтобы бюджет был составлен в Excel, который помогает легче оперировать цифрами и расчетами.

i. Логическая матрица

Логическая Матрица, как инструмент стратегического планирования проекта или программы получил свое развитие в 70-х годах, и на сегодняшний день широко используется многими европейскими и мировыми организациями и институтами. Этот инструмент относится к обязательным требованиям многих донорских структур для организаций, которые хотят подать заявку на проект.

Логическая Матрица является инструментом, который помогает в подготовке проекта, программы или секторальной стратегии и описывает основные элементы проекта, отвечая на вопросы, **зачем** мы это делаем, **какой** конечный результат мы ожидаем, **что** необходимо сделать для получения результата и как мы измерим результаты, а также, **кто** вовлечен в проект, **какие** внешние факторы влияют на успех проекта и **где** можно найти необходимую информацию для измерения успеха.

Логическая Матрица это особая методология стратегического планирования, которая может использоваться для различных типов проектов. Матрица демонстрирует причинно-следственные связи между различными уровнями задач, в то же время, выявляя способ проверки их реализации и ситуации, которые могут повлиять на успех проекта или программы. Результаты анализа синтезируются в матрицу 4x4 (четыре столбца и четыре строки), которая представляет самые важные аспекты проекта или программы в логическом формате – Логическая Матрица. Правильно построенная Логическая Матрица предоставляет легко читаемый обзор заявки на проект, описывающий логические ключевые связи и параметры проекта.

Логическая Матрица это простой инструмент, способствующий организации мышления, путем более глубокого анализа ситуации; способствующий четкому, последовательному и стандартизованному описанию идей, а также способствует установлению связи между действиями и ожидаемыми результатами.

Между Логической Матрицей и форматом заявки на проект существует тесная связь – в матрице отражены такие элементы, как цель проекта, задачи, результаты, действия, средства, расходы, индикаторы проверки и предположения. Помимо этапа планирования и формирования проекта, Логическую Матрицу, также, целесообразно использовать на этапе внедрения и оценки проекта или программы, то есть она может использоваться на протяжении всего цикла проекта.

Общая цель (долгосрочная), цель проекта, результаты и действия проекта систематизированы в первом столбце матрицы (формируя вертикальную логику).

Во втором и третьем столбце матрицы представлены соответствующие индикаторы и источники их проверки. В четвертый столбец включены самые важные предположения, которые находятся вне прямого контроля, но которые должны учитываться для успешного внедрения проекта. Заполнение Логической Матрицы возможно только после проведения анализа проблем, целей и стратегий (более подробное описание частей смотрите ниже).

Если подход к проекту ошибочен (общие цели, цель проекта, результаты, действия сформулированы ошибочно) или его логика ошибочна, Логическая Матрица выявит противоречия, но сама по себе она не может автоматически создать лучший подход. Любая методология, какой бы совершенной она не была, не может самостоятельно гарантировать успех. Успех проекта зависит от множества факторов, как, например, компетентность команды, инновации, отношение команды, ее организаторские способности и др. Таким образом, только дисциплина, налагаемая логической матрицей, не может заменить профессиональные навыки лиц, использующих эти инструменты.

Основные преимущества Логической Матрицы:

- Объединяет в одном месте формулировку всех ключевых компонентов проекта или программы;
- Соответствует требованиям хорошей концепции проекта и дает ответ на слабые места из прошлого во многих других проектах;
- Легко выучить и пользоваться ее;
- Предшествует внедрению. Такой подход облегчает понимание и способствует лучшей коммуникацию лиц, принимающих решения, менеджеров и других сторон, вовлеченных в проект. Также, использование Логической Матрицы с систематическим наблюдением обеспечивает преемственность, если кто-то из изначального персонала проекта покинул его или был заменен;
- Способствует общению между донорами и исполнителями проекта;
- Матрицу надо рассматривать как динамичный инструмент, который необходимо корректировать в зависимости от непрерывно меняющихся условий и направления развития проекта.

Пределы Логической Матрицы:

- Матрица не заменяет технический, экономический, социальный анализ и анализ окружающей среды. Не может заменить квалифицированный персонал с опытом работы;
- Этот инструмент требует работы в команде, обладающей руководящей способностью, и способствует ее эффективной работе;
- Логическая Матрица акцентирует оценку последствий, а не понимание процесса изменения;

- Если над Матрицей работают на основе участия с привлечением участников, не имеющих опыта, то либо могут быть поставлены нереальные цели, либо проигнорированы важные действия;
- Чрезмерная привязанность к Логической Матрице может трансформировать матрицу и соответственно проект в нечто лишённое гибкости.

Логическая Матрица			
	Индикаторы проверки Цели (ИПЦ)	Источники проверки	Риски и предположения
Общая цель			
Цель проекта			
Результаты			
Действия	Средства	Расходы	
			Предпосылки

Построение Логической Матрицы состоит из двух этапов и 12 шагов:

Этап I: Этап анализа ситуации

Основная цель этого этапа состоит в определении актуальной ситуации проблемы, которая должна быть проанализирована, и фокусируется на установлении существующих проблем и понимании системы, которая определяет эти проблемы. При разработке Логической Матрицы, этап анализа является самым критичным, и в то же время самым трудным. Включает 4 шага:

Шаг 1: Анализ заинтересованных сторон (*англ.* stakeholders).

Шаг 2: Анализ Проблем (анализ актуальной проблематичной ситуации – актуальная стадия).

Шаг 3: Анализ Целей (с точки зрения некой улучшенной ситуации – будущая стадия).

Шаг 4: Анализ Стратегий/альтернатив (сравнение различных вариантов по улучшению актуальной ситуации).

Этап II: Этап Разработки/Формирования

Этап, на котором идея проекта является окончательной, и заполняется Логическая Матрица. Включает 8 шагов.

Логическая Матрица разбита на четыре столбца и четыре строки. Основная

цель состоит в том, чтобы связать цель и задачи проекта с процессами, результатами и действиями необходимыми для внедрения проекта.

Заполнение Строк

Шаг 5: Общая цель (долгосрочная)

Главная цель достижению, которой способствует проект. Общая цель может быть достигнута только в результате внедрения нескольких проектов и действий. Она представляет собой главное позитивное следствие, которому способствует цель проекта. Общая цель будет выполнена всего лишь частично в результате, намеченного проекта, который внесет свой вклад в ее достижение.

Шаг 6: Цель проекта (краткосрочная)

Цель проекта это цель, которая будет достигнута в результате внедрения проекта. Она резюмирует воздействие проекта и описывает, как изменится ситуация вследствие получения результатов проекта. Ожидается, что по завершению проекта цель проекта произведет эффект. Цель должна обращаться к центральной проблеме и определяться устойчивыми выгодами для группы (групп) бенефициаров.

(Для более подробного описания смотрите раздел «Цель и Задачи»).

Шаг 7: Результаты

Результаты, это продукты или услуги, проистекающие из деятельности, осуществляемой в период внедрения проекта. Достижение всех результатов ведет к выполнению цели проекта. Результаты описывают, ЧТО мы хотим от проекта. Также, они относятся к устойчивым выгодам для целевой группы проекта.

(Для более подробного описания смотрите раздел «Результаты и продукты»).

Шаг 8: Действия

Действия должны быть реализованы для достижения, установленных результатов – это действия, которые должны быть предприняты, используя материальные и человеческие ресурсы, для выработки результатов, намеченных в рамках проекта. Действия (причина) находится в причинно-следственной связи с Результатами (следствие). Действия определяют, КАК будет работать команда проекта.

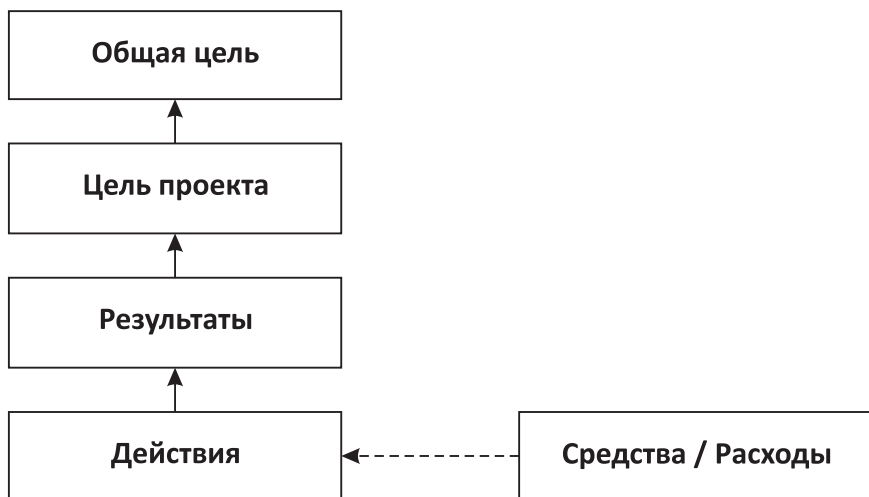
В общем, необходимо было бы кратко описать порядка 3-7 действий, которые должны быть реализованы для получения каждого Результата, намеченного для достижения цели.

Примечание:

- В Логическую Матрицу вносятся только основные действия;
- Действия, каждому из которых присваивается номер, перечисляются согласно результатам, выполнению которых они способствуют (например: Действие 1.1, Действие 1.2, Действие 1.3 относится к Результату 1; Действие 4.1, Действие 4.2, Действие 4.3 относится к Результату 4 и т.д.). Этот порядок перечисления действий, согласно результатам, отражает причинно-следственную связь между действиями и результатами.

Таким образом, при заполнении первого столбца, логика вмешательства является следующей:

- Действия (4-ый ряд, первый столбец) реализуются при помощи материальных и человеческих ресурсов, вовлеченных на период внедрения;
- Вследствие всеобъемлющего осуществления Действий получают Результаты (3-ий ряд, первый столбец);
- Выполненные результаты ведут к выполнению Цели проекта (2-ая строка, первый столбец);
- Выполненная Цель проекта содействует выполнению (частичному) Общей цели (1-ый ряд, первый столбец).



Заполнение Столбцов

Шаг 9: Индикаторы проверки цели (ИПЦ)

Второй столбец Логической Матрицы относится к Индикаторам проверки цели (ИПЦ). ИПЦ в количественном и качественном выражении описывают, в какой мере были осуществлены:

- Общая цель;
- Цель проекта;
- Результаты проекта.

ИПЦ включают в себя переменные (что изменится?), целевую величину (на сколько?), а также целевые группы, место и время (в какой период/какая продолжительность). Так как, действия уже определены, как конкретные действия, для них НЕ формулируются индикаторы, но взамен указываются средства их реализации.

(Для более подробного описания смотрите раздел «Индикаторы и Источники проверки»).

Индикаторы должны соответствовать следующим критериям:

- Измеримость: индикатор должен быть количественно или качественно измеренным;
- Проверяемость: индикатор должен быть проверенным;
- Осуществимость: индикатор должен подходить с точки зрения оборудования, навыков, затрат и времени;
- Обоснованность и точность: индикатор должен точно отражать то, что он измеряет;
- Способность к быстрому реагированию: индикатор должен быть способен обнаружить изменения на заданном отрезке времени;
- Полезное время: индикатор должен предоставлять информацию в полезное время;
- Рекомендуется выражать индикаторы по формуле Количество + Качество + Время.

Шаг 10: Источники и средства проверки

После установления индикаторов, источники информации и средства проверки должны быть установлены для каждого индикатора. Средства проверки (СП) должны тестировать может или нет быть измеренным индикатор при разумных тратах времени, денег и усилий.

СП должны оговаривать:

- Формат, в котором будет доступна информация (например: отчеты, исследования, публикации, учетные записи и др.);
- Кто предоставит информацию;
- Как часто будет предоставляться информация.

Шаг 11: Средства и расходы

Средства это материальные и человеческие ресурсы (именуемые ресурсами или "inputs" на английском языке) необходимыми для осуществления деятельности, запланированной в проекте, которые размещены в четвертой строке, второго столбца. Здесь должна быть представлена оценка необходимых ресурсов. Отметьте, что в *Логической Матрице нет индикаторов для действий (деятельности)*.

Расходы представляют собой финансовое выражение идентифицированных средств и размещаются в четвертой строке, третьего столбца. Подробно расходы представляются в отдельном Бюджете.

Шаг 12: Предположения и предпосылки

Предположения размещаются в четвертом столбце. Предположения относятся к внешним факторам, которые могут повлиять на проект, но не находятся под прямым контролем команды внедрения, в то же время, играя важную роль в реализации результатов, цели проекта и общей цели.

Целью включения предположений является следующее:

1. оценить потенциальные риски проекта, еще на этапе планирования проекта;
2. обеспечить мониторинг рисков на протяжении внедрения проекта (предположения могут быть указаны, как индикаторы в целях облегчения проведения мониторинга условий для эффективной реализации проекта и идентификации изменений в его рамках);
3. предоставить надежную основу для внесения необходимых корректив в рамках проекта, каждый раз, когда в этом возникает необходимость.

Предположения представляют собой ответ на вопрос: «На какие внешние факторы не влияет внедрение проекта, но которые могут повлиять на его внедрение и устойчивость?». Предположения это высказывания о неопределенных факторах, которые могут разорвать связь между целями на различных уровнях.

В Логической Матрице, на уровне Общей Цели нет предположений. Их отсутствие обосновано тем фактом, что Общая Цель это более обширное видение, нежели сам проект, которая зависит от реализации большего количества программ или проектов. Как следствие, добавляя все остальные вмешательства необходимые для всеобъемлющего выполнения Общей Цели, было бы введено слишком много условий и внешних факторов, (многие из которых напрямую не связаны с намеченным вмешательством), что сделало бы маловероятным внедрение намеченного проекта.

Предпосылки, размещенные в последней ячейке в основании четвертого столбца Логической Матрицы и вне ее, представляют собой те изначальные условия, независимые от проекта, которые должны быть выполнены еще до начала деятельности, без чего невозможно эффективное внедрение проекта. Предпосылки отвечают на вопрос: «Что нужно для того, чтобы начать проект?» Например, если по проекту предполагается восстановление здания для открытия Центра социальной помощи для пожилых людей, его предпосылками могли бы стать:

- Наличие здания в собственности Районного Совета, которое можно переоборудовать и оснастить в целях, намеченного проекта;
- Наличие Решения Районного Совета о выделении этого здания для намеченной цели проекта.

Логика вмешательства – Существуют два понятия:

1. Вертикальная логика отражает то, что должно быть реализовано по проекту, выявляет причинно-следственную связь и выделяет предположения – внешние аспекты проекта, которые не могут контролироваться командой внедрения;

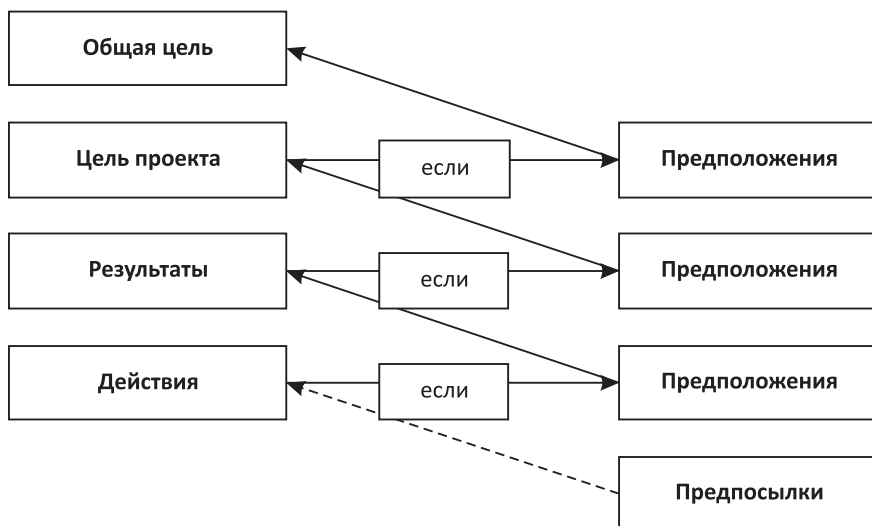
2. Горизонтальная логика отслеживает измерение результатов проекта и ресурсов, которые использовались в ходе его внедрения, путем уточнения индикаторов проверки цели и источников, позволяющих идентифицировать эти индикаторы.

Вертикальная логика

Структура Логической Матрицы базируется на концепции Причины и Следствия. Если что-то происходит или вы что-то получаете, тогда последует нечто иное. По определению, каждый проект, описанный Логической Матрицей, основывается на логическом результате ЕСЛИ/ТО или Причинно-Следственном.

Вертикальная логика может быть описана следующим образом:

- если **предпосылки** выполнены, то можно начинать **действия**;
- если **действия** были полностью осуществлены и **предположения** на этом уровне (действий) выполнены, то намеченные **результаты** получены;
- если намеченные **результаты** были полностью получены, а предположения на этом уровне (результатов) выполнены, то **цель проекта** выполнена;
- если **цель проекта** выполнена, а **предположения** на этом уровне (цели) выполнены, то проект способствовал частичному выполнению **общей цели**, намеченной в проекте.



Горизонтальная логика

Горизонтальная логика основывается на элементах столбца предположений. Если риски могут быть снижены, то можно ожидать реализации общей цели, цели проекта, результатов и действий или их успешного внедрения.

После того, как Логическая Матрица готова, следующий этап это ее внедрение, которое должно включать в себя план, детально разработанный командой внедрения проекта. Это предполагает под собой разработку рабочего плана, рабочего графика команды, бюджета, планирование по времени проекта, план обучения команды и др.

Пример

	Индикаторы проверки Целей (ИПЦ)	Источники и средства проверки	Предположения (Риски/допущения)
Общая цель Какова общая цель, которой способствует данное действие?	Каковы ключевые индикаторы, связанные с общими целями?	Каковы источники информации для этих индикаторов?	

<p>Цель проекта Какова конкретная цель желаемого действия и как она содействует общей цели?</p>	<p>Какие индикаторы четко показывают, что цель действия была достигнута?</p>	<p>Какие источники информации имеются, а какие могут быть собраны? Как может быть собрана эта информация?</p>	<p>Каковы факторы и условия, лежащие вне ответственности Бенефициара, необходимые для достижения цели? (внешние условия) Каковы риски, которые должны быть учтены?</p>
<p>Ожидаемые результаты Каковы ожидаемые результаты? (перечислите их, пожалуйста)</p> <p>Результат 1 Результат 2 Результат 3</p>	<p>Каковы измеримые индикаторы, если действия достигнут ожидаемых результатов?</p>	<p>Каковы источники информации этих индикаторов?</p>	<p>Какие внешние условия должны быть выполнены для получения ожидаемых результатов?</p>
<p>Действия Какие ключевые действия должны быть осуществлены, и в каком порядке, для получения ожидаемых результатов? (сгруппируйте действия по результатам)</p> <p>Действие 1.1 Действие 1.2 Действие 2.1 Действие 2.2</p>	<p>Средства: Какие средства требуются для внедрения этих действий, например: персонал, оборудование, инструктаж, обучение, закупки, операционное содействие, др.</p>	<p>Каковы источники информации, относящиеся к прогрессу действий?</p> <p>Расходы Каковы расходы действий? Как они классифицируются? (бюджет действия)</p>	<p>Какие предпосылки необходимы до начала действий? Какие другие условия, неподвластные прямому контролю Бенефициара, должны быть выполнены для внедрения желаемых действий?</p>

Заполнение Логической Матрицы это упражнение, занимающее много времени. Никогда не недооценивайте количество времени и усилия необходимые для завершения процесса разработки Матрицы.

Советы:

- Рекомендуется, чтобы в процессе разработки Матрицы участвовали представители всех заинтересованных сторон, вовлеченных в проект. Также, если возможно, приветствуется привлечение эксперта/методиста, который руководил бы работой;
- Обязательно проверяйте правильность заполнения Логической Матрицы (используйте вертикальную и горизонтальную логику Матрицы). Например:
 - a. В результате внедрения определенного действия, получите ли вы ожидаемый результат?
 - b. Вследствие реализации определенного результата, получите ли вы установленную цель?
 - c. Запланированные действия связаны с целью?
 - d. Убедитесь в том, что бенефициары, указанные в цели проекта, действительно достигнут желаемых результатов, и. т.д.
- Существует несколько основных правил, которых вы должны придерживаться при заполнении Логической Матрицы:
 - a. Начинайте заполнять левый столбец и двигайтесь к правому (от повествовательного изложения к предположениям);
 - b. Работайте сверху вниз – и никогда наоборот;
 - c. Оставьте столбец «риски и предположения» на конец (заполняйте последним);
 - d. Если вам трудно, не заполняйте «предположения» для общей цели и цели проекта.

j. Заполнение бланка заявки

Ниже приведены основные требования, которые могут встречаться в бланке заявки. Они могут видоизменяться в зависимости от программы финансирования и приоритетов донора. В большинстве случаев у каждого донора есть образец собственного бланка заявки, содержащий разделы, которые должны быть заполнены затребованной информацией. Также, в бланке может указываться минимальный/максимальный объем для каждого, заполненного раздела (например, один параграф, одна страница, количество символов, др.). В случае более сложных программ финансирования, помимо образцов документов, которые должны быть заполнены и поданы, прилагается руководство, содержащее требования программы и требования к форме заявки, в которой подается проект.

Титульный лист

Наименование заявителя (организация-заявитель):

Название проекта:

- Контактные данные организации (*адрес, телефон, факс, e-mail, веб-сайт*):
- Контактные данные Менеджера проекта (*адрес, телефон, факс, e-mail*):
- Контактные данные Председателя/Исполнительного директора Организации (*адрес, телефон, факс, e-mail*):
- Место и период внедрения: пр. г. Криулень, 1 марта 2012 года – 30 ноября 2012 года (9 месяцев).

Общая сумма проекта:

Сумма, запрошенная у донора (в валюте, указанной донором):

Концепция проекта

Резюме Проекта. Опишите цель, задачи, деятельность и ожидаемые результаты проекта. Рекомендуется, чтобы резюме занимало не более одной страницы. Очень важно, чтобы этот раздел был написан кратко и четко. Заполните этот раздел после заполнения остальных пунктов бланка заявки.

Прежде чем заполнить этот раздел, вы должны ответить на следующие вопросы: Почему? Кто? Что? Для кого? Как? Где? Когда/сколько времени? Сколько будет стоить?

- Зачем вы реализуете этот проект? Кто будет внедрять этот проект? Что вы будете делать в рамках проекта? Кто является целевой группой и бенефициарами проекта? Как вы будете его внедрять? Где он будет

реализован? Сколько времени займет проект? Сколько будет стоить его внедрение?

Контекст проекта. Каков спрос на этот проект, и какие нужды будут затронуты? Детально опишите проблему, которую вы намерены решить, используя данные дерева проблем (центральную проблему, ее причины и следствия). Также, опишите релевантные инициативы других акторов (укажите, какие действия уже были предприняты в затронутой сфере, были ли они успешными или нет). Разъясните, какие проблемы/потребности вы пытаетесь решить при помощи проекта, и почему эти проблемы/потребности должны быть решены. Укажите целевую группу проекта и бенефициаров проекта. Кратко опишите предысторию проекта. Этот раздел должен занимать 1-1,5 страницы (зависит от требований донора). Для большей убедительности при описании проблемы рекомендуется использовать различные ссылки, статистику, статьи, исследования и др.

Цель проекта. Какова цель предложенного проекта? В этом разделе указывается цель проекта – 1-2 предложения.

Задачи Проекта. Каковы конкретные задачи необходимые шаги для реализации цели проекта? Укажите, какие задачи будут достигнуты посредством проекта: Задача 1, Задача 2, Задача 3 и т.д.

Виды деятельности Проекта. Для каждой перечисленной задачи представьте список видов деятельности, которые будут осуществлены для достижения установленной задачи. Виды деятельности должны включать конкретные детали: место проведения, число участников, методология, темы, выставленные для обсуждения, др. Опишите релевантные действия, которые были реализованы другими акторами в этой области. Убедитесь, что мужчины и женщины будут вовлечены в равной мере и будут пользоваться деятельностью проекта.

Продукты и результаты Проекта. Перечислите все осязаемые продукты, которые будут созданы в рамках проекта, и неосязаемые, как например, приобретенные и развитые знания и опыт. Также, перечислите основные результаты, которые будут достигнуты вследствие проекта, а также воздействие видов деятельности, и какие изменения будут иметь место.

При описании продуктов и результатов проекта рекомендуется использовать индикаторы.

Для удобства действия, продукты, результаты и индикаторы могут быть включены в таблицу, приведенную ниже в качестве примера (виды деятельности перечисляются в хронологическом порядке). Но, тем не менее, необходимо отдельное их описание.

№	Виды деятельности	Продукты	Результаты	Индикаторы прогресса для результатов
1				
2				
3				

План действий. Предполагает график проекта с перечислением действий, которые будут предприняты и отведенное на каждое действие время. Также, можно указать и лицо, ответственное за внедрение каждого действия (или организацию при партнерских проектах).

Вид деятельности	Месяц 1	2	3	4	5	6	Ответственный
Пример							
Деятельность 1 (название)							
Деятельность 2 (название)							

Методология проекта. Опишите несколькими абзацами (или перечислите) общий подход к проекту. Укажите, какие методы и инструменты будут использоваться для внедрения видов деятельности, и как план действий будут пересматриваться и обновляться в ходе проекта. Опишите стратегию организации работ, какие важные аспекты будут затронуты, пределы работ, в том числе аспекты, которые не будут покрыты, критические факторы успеха и др.

Устойчивость Проекта. Укажите, как будет обеспечена устойчивость проекта с финансовой и институциональной точки зрения.

План мониторинга и оценки. Опишите, какую информацию соберет и проанализирует организация, и за какой период времени, для измерения прогресса видов деятельности по Проекту.

Предпосылки и Риски. Опишите предпосылки и риски, которые могут повлиять на результаты проекта и как их можно снизить? Также, может быть оценена вероятность подтверждения риска и серьезность, с которой он скажется – полученный путем умножения вероятности и серьезности счет, предоставит вам картину возможного влияния, выявленного риска, и поможет иерархизировать риски.

Риск	Вероятность (1-5)	Серьезность (1-5)	Счет (В x С)	Действия по предупреждению/снижению
<i>Связанный с персоналом</i>				
<i>Внешний фактор</i>				
<i>Правовой фактор</i>				
<i>Др.</i>				

Анализ заинтересованных сторон. Перечислите группы и лиц, которые могут быть заинтересованы или затронуты результатами проекта, или тех, чья поддержка/одобрение существенны, и оцените их важность.

Заинтересованная сторона	Интерес	Значимость

Описание Организации. Предоставьте краткую информацию об организации, ее персонале и внедренных видах деятельности, которые имеют отношение к проекту.

Партнеры Проекта (по необходимости). Перечислите партнеров проекта, их роль в проекте, контактные данные и укажите, было или будет подписано с ними соглашение о партнерстве (если да, когда было подписано).

Команда внедрения. Перечислите штатный персонал проекта: укажите должность в рамках проекта, Ф.И.О. лица и временное соотношение, уделенное каждому для внедрения проекта. Приложите CV перечисленных лиц.

Менеджмент проекта. Кратко опишите управленческую базу проекта, в том числе внутреннюю организацию, процесс принятия решений, роли в рамках проекта, мониторинг и оценку, отчетность проекта.

Бюджет. Используйте модель бюджета, предложенную донором. Перечислите все запланированные затраты в рамках проекта, укажите, если проект финансируется из нескольких источников. Бюджет выступает в качестве приложения к форме-заявке, будучи финансовым эквивалентом описательной части.

Приложения. В качестве приложений могут выступать (список варьирует в зависимости от донора и финансовых приоритетов и критериев отбора проектов):

- Бюджет;
- Логическая матрица проекта;
- Копия Свидетельства о регистрации заявителя;
- Устав организации заявителя;
- Копия Свидетельств о регистрации партнеров, привлеченных к проекту (по необходимости);
- Соглашение о партнерстве с указанием вклада и роли каждого партнера (по необходимости);
- CV Менеджера проекта, бухгалтера и штатного персонала проекта;
- Отчет о предыдущей деятельности организации;
- Финансовый отчет за предыдущий год;
- Стратегический план организации; др.

■ Внедрение

а. Менеджер проекта

Внедрение проекта это реализация запланированных действий в рамках проекта. Основную роль в процессе внедрения проекта играет менеджер проекта.

Менеджер проекта или руководитель проекта (международный термин: «*project manager*» — *PM*) – это человек, который несет ответственность за достижение целей проекта, то есть за конечный результат проекта.

Менеджеры принимают решения о том, как наиболее эффективно использовать человеческие и прочие ресурсы для достижения заранее поставленных целей, и затем эти решения претворяют в жизнь. В определенном смысле, менеджеры проекта выполняют те же функции, что и остальные менеджеры. То есть они составляют планы и графики, стимулируют и контролируют работников. Различные типы менеджеров существуют только потому, что они решают различные задачи. Например, менеджер по маркетингу занимается распределением продукции или услуг; производственный менеджер сосредоточивается на преобразовании ресурсов в готовую продукцию; финансовый менеджер добивается того, чтобы было достаточно средств для функционирования организации. Роль менеджера проекта уникальна, так как он управляет временной, не повторяющейся деятельностью и часто действует независимо от формальной структуры организации.

Менеджеры проектов должны уметь распорядиться ресурсами таким образом, чтобы завершить конкретный проект вовремя, уложившись в бюджет и достичь ожидаемые результаты. Они являются связующим звеном между организацией и донором.

Они осуществляют руководство, координацию и объединение усилий членов проектной группы, которая часто состоит из временных участников, структурно относящихся к своим функциональным отделам. Менеджеры проектов отвечают за всю работу, при этом часто обладая совсем небольшими полномочиями. Они должны уметь добиваться разумного баланса между временем, затратами и требованиями к проекту. При этом, в отличие от своих коллег в функциональных отделах, менеджеры проектов зачастую обладают лишь поверхностными знаниями в тех областях, в которых от них

требуется принятие решений. В силу этого они вынуждены руководить выполнением проекта посредством стимулирования нужных людей и в нужное время к решению необходимых задач и принятию необходимых решений. Очевидно, что управление проектом — это уникальная и увлекательная профессия.

в. Элементы проекта

Менеджер проекта должен управлять четырьмя основными элементами проекта: цель проекта, бюджет, время и качество. Успех внедрения проекта зависит от знаний и навыков менеджера проекта принимать во внимание все эти элементы.



Цель проекта - это то что проект пытается достичь; это то, что бенефициары и доноры ожидают от этого проекта, не больше и не меньше.

Бюджет - это расходы утвержденные и необходимые для реализации проекта. В процессе внедрения проектов, менеджеры должны правильно потратить деньги — не больше и не меньше чем было предоставлено донором. Многие грантовые контракты имеют положения типа «использовать или потерять» средства (*Англ* «use it or lose it»). Плохо выполненный план бюджета может привести к необходимости тратить выделенные средства в последнюю минуту.

Расписание определяется как время необходимое для реализации проекта. Именно расписание проекта, наиболее часто, является слабым звеном проекта и приводит к таким последствиям как упущенные сроки проекта, невыполненные действия, опоздания с отчетностью.

Надлежащий контроль за расписанием требует тщательного определения действий которые предстоит реализовать, точная оценка их продолжительности по времени, определение их последовательности и необходимые ресурсы (людские, денежные, оборудование и.д.).

Качество является четвертым элементом проекта, и оно определяется как получение результатов проекта в соответствии с потребностями и ожиданиями бенефициаров и доноров, в целях удовлетворения заинтересованных сторон проекта. Это также означает соблюдение стандартов качества определяемых либо донором, либо органами власти, либо профессиональными стандартами.

Управление этими элементами является главной обязанностью менеджера проекта. Каждый элемент имеет свою определенную цель и проект считается успешным при их достижении. Отклонения в каком-либо из элементов влияют на другие - задержка в осуществлении проекта оказывает влияние на ее стоимость, и увеличивает период времени и бюджет проекта.

Например, если вы решите изменить план проекта, укоротив расписание, то возрастет стоимость проекта (если вы решите привлечь дополнительных работников) или уменьшится объем работ. Если же изменить план проекта с целью уменьшения его бюджета, то может возрасти длительность проекта и уменьшиться объем работ. Наконец, если вы увеличите объем работ, то проект будет длиться дольше и стоить дороже.

То, как изменения в плане влияют на другие стороны треугольника, зависит от обстоятельств и специфики проекта. В некоторых случаях сокращение времени увеличивает стоимость, а в других - уменьшает.

В процессе внедрения проекта вы можете столкнуться с тем что проект заканчивается слишком поздно или его стоимость превышает допустимые пределы. В таком случае план нужно оптимизировать, чтобы привести его в соответствие с ожиданиями. Когда вы начинаете оптимизировать план, по-

стоянно помните обо всех элементах треугольника и о том, что, когда вы изменяете одну из сторон, это затрагивает две другие - позитивно или негативно в зависимости от вашего проекта. И проверяйте два других элемента треугольника, чтобы быть уверенным, что изменения не делают план невыполнимым. Например, если вы изменили свой план с целью уменьшить расходы, проверьте, что дата окончания проекта все еще находится в допустимых пределах.

Качество, четвертый элемент проектного треугольника, находится в его центре, и изменения, вносимые в любую из сторон треугольника, практически всегда влияют на качество. Качество не является стороной треугольника - это результат ваших действий.

Например, если вы нашли лишнее время в расписании, то можете увеличить объем работ, добавив задачи и увеличив длительность проекта. С этими дополнительными задачами и временем вы сможете добиться более высокого качества в проекте и произведенном продукте или услуге.

Если же вы хотите снизить расходы, чтобы уложиться в бюджет, возможно, вам понадобится уменьшить объем работ, убрав некоторые из задач или уменьшив их длительность. С уменьшенным объемом работ у проекта будет меньше шансов выйти на требуемый уровень качества, поэтому снижение расходов может привести к снижению качества проекта.

с. Вспомогательные процессы менеджмента проектов

В процессе планирования и внедрения проекта необходимо уделить должное внимание вспомогательным процессам менеджмента проектов:

- управление проектной командой;
- менеджмент заинтересованных сторон проекта;
- менеджмент информации;
- менеджмент факторов риска;
- менеджмент контрактов.

Управление проектной командой

В процессе определения действий проекта создается список навыков необходимых для его реализации. Далее подбирается проектная команда.

Первый шаг - определение ролей, ответственности и подотчетности.

Второй шаг — найти людей которые будут выполнять проект. Они могут прийти из организации или быть наняты.

Основные обязанности менеджера человеческих ресурсов:

1. Организация;
2. Набор человеческих ресурсов;
3. Ознакомление новых работников с правилами, принципами и традициями организации;
4. Создание команды;
5. *Мотивирование* сотрудников;
6. Решение проблем;
7. Увольнение в строгом соответствии с законом;
8. Планирование человеческих ресурсов в соответствии с стратегическим планом организации.

Менеджмент заинтересованных сторон проекта

Управление заинтересованных сторон проекта является одной из областей которая получает минимум внимания в процессе планирования проекта. Это объясняется ограниченным пониманием того кем являются заинтересованные стороны и какова их роль в проекте.

Заинтересованные стороны это все люди которые заинтересованы в проекте - доноры, бенефициары, местные органы власти, партнеры - и каждый кто может повлиять на ход и результаты проекта. Каждый проект имеет свой список заинтересованных сторон.

Менеджмент заинтересованных сторон включает в себя процесс их анализа, планирования и коммуникации с ними. Анализ заинтересованных сторон является методом используемым для определения того кто является участниками проекта. Следующий шаг заключается в том, чтобы определить уровень их интересов и влияния на проект. Последний шаг заключается в том чтобы развить понимание наиболее важных заинтересованных сторон и разработать стратегию для коммуникации с ними.

Не следует пренебрегать заинтересованными сторонами и предполагать что все они будут безоговорочно поддерживать проект. Менеджмент заинтересованных сторон проекта помогает завоевать их поддержку и устраняет основные источники стресса. В конечном счете, именно заинтересованные стороны определяют успех или неудачу проекта.

Менеджмент информации

Менеджмент информации включает в себя процессы необходимые для обеспечения своевременного и надлежащего генерирования, сбора, распространения, хранения и использования информации. 80% времени проектных менеджеров уходит на общение посредством электронной почты, телефону, встреч и презентаций.

В этом плане, очень важно определить потребности заинтересованных сторон в информации, определить когда они нуждаются в ней и как информация будет распространяться, и то как оценить значимость и эффективность информации.

План менеджмента информации:

- содержит перечень /описание всей необходимой информации;
- определяет, кто будет отвечать за сбор, редактирование и распространение информации.

Менеджмент рисков

Менеджмент рисков включает в себя процессы касающиеся выявления, анализа и реагирования на риски проекта. В рамках проектов Риски определяются как *то что может случиться и если это произойдет то будет иметь отрицательные последствия для проекта.*

Существуют четыре этапа по планированию управления рисками:

- Выявление рисков;
- Анализ рисков;
- Ответная реакция;
- Мониторинг рисков и контроля над ними.

Менеджмент контрактов

Менеджмент контрактов включает в себя процесс приобретения от третьей стороны товаров и услуг необходимых в рамках проекта. Менеджмент контрактов является административной функцией. Роль менеджмента контрактов состоит в том чтобы обеспечить проектную группу всеми необходимыми услугами, товарами и принадлежностями. Для этого разрабатывается проект плана закупок который включает в себя заключение контрактов на поставку, все технические характеристики, количество и дату, когда они будут необходимы.

d. Продвижение и распространение информации о проекте



Сделайте так, чтобы проект находился в центре внимания

Самым простым методом для продвижения, внедряемых видов деятельности, является то, чтобы они стали узнаваемыми. Вы можете реализовать проект только на «вашем острове», за стенами организации, но если вы сообщите о проекте многим лицам, он станет узнаваемым. Это будет способствовать положительному имиджу проекта, вашей организации и имиджу доноров. Это называется **узнаваемостью**.

Если проект неузнаваем, он не окажет желаемого воздействия на людей, а если вы постоянно будете показывать, какую хорошую работу вы проводите, то тогда:

- вы создадите положительный имидж себе и организации;
- это станет первым шагом к большей финансовой поддержке, так как вы будете узнаваемы внедрением качественных проектов.

Существует широкая гамма промо-действий к которым вы можете прибегнуть для того, чтобы сделать «рекламу» проекту (таким образом, возрастает узнаваемость), например презентация проекта, мероприятия по запуску проекта, культурные мероприятия (концерты, ярмарки, выставки) и т.д., которые схожи с «рекламой» результатов проекта (распространение результатов).

Представьте себя в последовательной и привлекательной форме

До того, как начать общение с внешним миром, определитесь, в каком имидже вы хотите предстать. Подумайте об идентичности проекта. Следующие идеи помогут вам привлечь внимание и закрепиться в памяти людей:

- Дайте проекту легкое, привлекательное, значимое для него название. Название это визитная карточка проекта, которое будет использоваться в коммуникации и рекламе. Таким образом, название должно привлекать внимание общественности, но в то же время передавать смысл проекта;

- Когда вы используете название, включайте и название организации, так, чтобы одно название ассоциировалось с другим;
- Систематически привязывайте к проекту эмблему, логотип или образ. Если вы творческие люди, это не потребует дополнительных затрат. Также, вы можете размещать логотип на письмах, связанных с проектом, рекламных материалах, футболках и т.д.;
- Создайте некий «стиль проекта» – определите, как будут выглядеть материалы, выпущенные в рамках проекта, таким образом, чтобы они были выдержаны в едином стиле и были связанными друг с другом. Основными элементами стиля являются: логотип/символ, используемые цвета (для текста, фирменного бланка, фона и т.д.), аспект страницы (междустрочный интервал в тексте, позиционирование различных элементов на странице и т.д.).

Не забывайте об остальных

Не только организация, внедряющая проект, и сам проект нуждаются в узнаваемости. Лица и организации, поддерживающие проект, также хотят быть узнаваемыми в видах деятельности, осуществляемых в рамках проекта. Как правило, договора с финансирующими организациями включают в себя положения об использовании имени донора, его логотипе и стандартно используемом текстовом стиле. Однако, будьте осторожны, так как есть доноры (например, некоторые частные, семейные фонды), которые не желают быть узнаваемыми и не хотят, чтобы их имя фигурировало в материалах.

Не забывайте размещать логотип организации финансирующей проект (полностью или частично) на всех информативных материалах и продуктах проекта. Помимо того, что это одно из договорных обязательств, для положительного имиджа было бы неплохо указать, из каких источников поддерживается проект.

Этот факт означает размещение декларации об ответственности/дискламации для всех информационных материалов и публикаций (брошюры, плакаты, отчеты, журналы, бюллетени, web-страница и др.), которое в зависимости от обстоятельств может звучать следующим образом: «Этот проект внедрен [название организации] за счет средств, выделенных [название донора] по программе [название программы] или при финансовой поддержке со стороны [название донора]». Для изданий также необходимо указывать «Мнения, выраженные в данной публикации, принадлежат авторам и необязательно отражают точку зрения [название донора]».

Спросите у донора, не существует ли установленная формулировка, которую вы должны размещать на материалах проекта.

В целом хорошо было бы указать всех лиц/организации, которые содействовали реализации проекта. Вы можете включить их имена в раздел «Благодарность» реализованных отчетов, презентаций или других документов. Не забывайте вручить по одному экземпляру материала и указанным лицам. По завершение проекта вы можете уделить лицам/организациям, которые вас поддерживали, особое внимание: благодарственное письмо, какой-либо продукт в рамках проекта, приглашение на какое-либо мероприятие и др.

Привлеките интерес других к проекту и его результатам

Как только вы развили визуальную идентичность проекта, пришло время использовать различные типы информационных и рекламных материалов. Учитывайте, что средства должны использоваться как можно более эффективно для того, чтобы достичь цели проекта, и в то же время адаптированы к потребностям и ожиданиям целевой группы.

Самыми распространенными материалами являются проспекты и брошюры. Люди должны их прочесть, поэтому они должны привлекать, сохраняя соотношение текст/изображение. Текст должен легко читаться, а идеи быть четкими и понятными (адаптированными к целевой группе). Перед тиражированием материалов в больших количествах покажите наброски целевой группе и попросите их высказать свое мнение.

Также вы можете выпустить проспекты, чтобы пригласить бенефициаров и заинтересованных лиц на какое-либо мероприятие или событие. Убедитесь, что вы включили все необходимые детали: дата и время, место и как до него добраться, плата за участие (если есть), кто организатор, определенные детали о самом проекте и т.д. Не забудьте указать контактные данные во всех материалах, а также как легче и вероятнее всего связаться с организацией. Если в вами связываются, отвечайте профессионально и своевременно.

Если существует вероятность того, что какая-то опубликованная информация изменится, разместите эту информацию отдельным приложением, которое можно будет легко и дешево изменить. Если этой информацией являются контактные данные, то укажите в материалах только web-страницу, в которой с легкостью можно изменить любые детали.

Модель AIDA

AIDA это маркетинговая модель, которая используется для продажи продукта или услуги, однако ее легко можно адаптировать к написанию «эффективного» текста.

Текст/публикация должны провести читателя через 4 этапа AIDA:

А – Внимание: должно привлекать внимание читателя – например, визуаль-

но, путем использования необычных, креативных форматов или притягательным названием, изображением на обложке и т.д.;

I - Интерес: после того как человек начнет читать, следующим шагом является текст, он должен привлечь интерес читателя, например кратким изложением содержания текста, аргументированием того, почему его надо прочесть;

D – Желание: следующий шаг состоит в том, чтобы убедить читателя взаимодействовать и принять участие в акции, читатель должен захотеть помочь в реализации проекта (например, пожертвовать некую сумму денег, принять участие в мероприятии, посещение web-страницы и др.). Как правило, этот этап пытается убедить читателя, что проект или продукт проекта имеет значимость;

A – Действие: этот этап ведет читателя к действию (например, посещение web-страницы, прочтение публикаций, участие во встрече и т.д.). В небольшой абзац должна быть включена вся необходимая информация для того, чтобы читатель мог действовать (должно быть четко указано контактное лицо для дополнительной информации, где можно получить больше экземпляров публикации, какова web-страница, номер счета для пожертвований и др.).

Следующий шаг состоит в распространении информационных и рекламных материалов.

Использование изображений для материалов

Визуальные элементы, например, изображения помогают в том, чтобы информационные материалы и отчеты были более привлекательными. В частности, если целевая группа это молодежь, то должно существовать некое равновесие между информацией (текст) и изображением (фотографии, размещение элементов, др.).

Общение с заинтересованными сторонами – сделайте проект узнаваемым для окружающих

Изначальная задача состоит в том, чтобы идентифицировать тех лиц и организации, которые могут иметь интерес/ожидания от проекта, таким образом, чтобы они должным образом были проинформированы о мероприятиях проекта. Важно, чтобы каждый был отмечен соответствующим и эффективным для него образом.

Возможные заинтересованные стороны: участники, родители, неформальные лидеры, доноры, центральные/местные органы публичного управления, частные компании и др.

Решите сами, какие методы общения лучше всего подходят для каждой из заинтересованных сторон. Некоторые люди могут даже не знать, что являются заинтересованной стороной, до того момента пока вы с ними не свяжитесь. Общение должно планироваться. Примером полезного инструмента для планирования является приведенная ниже таблица.

Целевая группа	Использованный инструмент/метод	Сообщение
Молодежь	Встреча Письма Брошюры Проспекты Пирушка E-mail	Развлекайтесь Положительный опыт Новые друзья Сделайте что-то особенное Активно «Природа в вас нуждается»
Местное сообщество	Местные СМИ Издание организации Брошюры Выставки	Интеллектуальное/экологическое воздействие Размещение сообщества на карте мира Помощь социально уязвимым слоям
Другие организации	Проспекты Брошюры E-mail Издания Визиты/презентации	Новая информация Развитие сотрудничества Новые методы/альтернативы работы
Доноры/сторонники	Письма СМИ Визиты Досье E-mail Web-страница	Хорошая реклама Распространение продукта
СМИ	Пресс-коммюнике Приглашения Интервью Визуальные эффекты (видео, web-страница, изображения)	Благо для сообщества Иновация/креатив Субъект, который не может быть проигнорирован

Иногда не надо далеко ходить, чтобы разрекламировать, внедряемый проект. Окружающие вас люди лучше всего подходят для того, чтобы проинформировать и убедить других в успешности проекта. Этот факт прослеживается, в частности, в небольших сообществах, где люди хорошо знают друг друга.

Проинформируйте людей о проекте – пригласите их посетить информационно-рекламные мероприятия, на которых вы сможете предоставить им информацию о проекте и полученных результатах (простые встречи или более динамичные культурные мероприятия). Важно знать интересы целевой группы. Например:

- Организуйте встречу, на которой проведете презентацию проекта (или результатов проекта). Удостоверьтесь, что это не будет заурядное событие. Также, пригласите бывших бенефициаров, чтобы они рассказали о своем опыте в рамках проекта и достигнутых результатах. Дайте людям то, в чем они заинтересованы;
- Организуйте караван (или автобус), передвигаясь в различные районы города/страны, чтобы проинформировать население о текущей деятельности или достигнутых результатах;
- Изложите деятельность, проводимую в рамках проекта, в местной газете или на информационных панно города;
- Организуйте презентацию проекта в школах, организациях, в рамках других мероприятий и встреч;
- Поместите сообщения в местах, где ходит целевая группа. Например, если проект направлен на проведение соревнований по дебатам для школьников, оставьте брошюры, проспекты или другие информационные материалы в местах, которые вероятнее всего посещают учащиеся – школы, библиотеки, школьные организации, кружки по интересам и др.;
- Не забывайте воспользоваться случайными встречами – в рамках бесед в организации, на улице, в магазине, за ужином с друзьями, расскажите о проекте, который вы внедряете. Рассказывайте о проекте всем окружающим, и увидите, как много людей заинтересуется вашим проектом.

Привлекайте людей в проект и акции виртуальными методами (очень целесообразный метод, если вы находитесь в поездке, если проект имеет место в другой стране или в него вовлечены международные партнеры). Например, вы можете создать web-страницу или блог, где регулярно будете помещать информацию о проекте и свои впечатления об его реализации, дав людям возможность оставлять свои комментарии к фотографиям или очеркам. В то же время, чтобы web-страницу посещали, она должна быть интересной для пользователей (например, используйте простой и понятный язык, различные шутки, короткие тексты, визуальные элементы и др.). И очень важно, чтобы web-страница систематически обновлялась, таким образом, чтобы каждый раз пользователь посетив страницу, узнал что-то новое.

Преобразуйте свой проект в новость

- Вы можете работать со СМИ до, во время и после внедрения видов деятельности проекта;
- Объявите о событии **до** его начала – это может повысить интерес и мотивацию людей посетить мероприятие. Например: реклама, объявления, мотивация и др. Удостоверьтесь в том, что у вас есть убедительные доводы, почему ваше мероприятие заслуживает внимания – представьте себе аргументы с точки зрения бенефициаров;
- Держите связь со СМИ во время проведения действий, информируйте журналистов о самых интересных событиях проекта, в частности, если они могут быть воплощены в истории для прессы;
- Или после проекта, вы можете пригласить прессу для дискуссий, интервью или более обширной статьи об опыте проекта, его результатах и воздействии на целевую группу. Для этого вам понадобится подготовить фотографии, различные высказывания, шутки, забавные ситуации, впечатления, которые имели место в рамках проекта.

Какую историю вы можете рассказать?

До того, как связаться с каким-либо журналистом, в первую очередь, подумайте:

- Какую историю вы хотите рассказать?
- Каково ваше основное сообщение (одно предложение)?
- Какую группу затрагивает это сообщение (кто)?
- Подготовьте резюме проекта (истории) и учтите, что журналистам могут быть неизвестны некоторые понятия, термины, аббревиатуры. Проведите некое тестирование, попросив кого-то из другой сферы деятельности послушать вашу историю и высказать свое мнение;
- Подготовьте список аргументов, почему ваша история важна и заслуживает быть изложенной – аргументы, которые подвигнут занятого журналиста выбрать именно вашу историю из сотни других. Например: в чем особенность проекта? Связан ли он с какими-либо текущими событиями, происходящими в стране и др.
- Какова связь между изложенной вами историей и аудиторией СМИ? Например: проект, затрагивающий лиц с ограниченными возможностями, будет интересен для социальной прессы, а экологический проект вызовет интерес у СМИ, интересующихся окружающей средой.

Таким образом, важно выбрать подходящие СМИ, в зависимости от реализуемого проекта и целевой группы, на которую он ориентирован. Некоторые газеты публикуют статьи местного или социального значения, другие специализируются на политических, спортивных и других новостях. Также, необхо-

димо учитывать и конкретную аудиторию СМИ - например, некоторые СМИ адресованы политическим движениям, а читателями других газет являются учащиеся и студенты.

Как облегчить труд журналиста?

- Заблаговременно подготовьте и предоставьте журналистам пресс-релиз о проводимой деятельности;
- Отдельно представьте документ, включающий в себя некоторые подробности и информацию, которую журналисты могут использовать в дальнейшем: название проекта, цель, организации-партнеры, число вовлеченных лиц, источники финансирования, запланированные проекты, сведения, описывающие затронутые проблемы и др.;
- Приложите несколько цифровых фотографий, но позаботьтесь о том, чтобы они имели подходящее разрешение: разрешение должно быть высоким, чтобы быть напечатанными (свыше 500 kb), но не слишком высоким, чтобы иметь возможность отослать их по электронной почте;
- Не забудьте включить в пресс-релиз контактные данные, чтобы была возможность связаться с кем-то из команды проекта для дополнительной информации;
- После отправки пресс-релиза вы можете позвонить лично журналистам, чтобы убедиться в том, что они получили пресс-релиз и спросить их мнение о деятельности, описанной в нем, их заинтересованности в использовании информации.



Никогда не говорите или не пишите того, чего бы вы не хотели, чтобы было опубликовано. Будьте очень осторожны с негативными примерами (с тем, что в проекте было плохо) – опирайтесь, в частности, на позитивных аспектах. Поправляйте журналистов, если они неправильно поняли информацию и сообщение. Если возможно, попросите ознакомиться со статьей до того, как она будет опубликована, чтобы проверить правильность информации, написание имен, дат, цифр и т.д.

Не забудьте попросить один экземпляр опубликованной статьи/радио/ТВ материала о проекте. Собирайте материал о проекте, появившийся в прес-

се (интервью, новости, статьи и др.) – собирайте пресс-досье. Досье может быть использовано для презентации проекта, включено в отчет для донора или использовано для получения новых финансирования, в качестве довода узнаваемости проекта, оцененного сообществом и СМИ, затронувшего актуальные потребности и т.д.

Документируйте истории из жизни – отслеживайте целевую группу проекта более длительный период времени и покажите, как внедренный проект, изменил их жизнь (например, жизнь социально-уязвимых детей: какая жизнь была у них до проекта, с какими проблемами они сталкивались, и как проект помог им преодолеть ситуацию, и какие изменения произошли). Также, собирайте высказывания и впечатления участников проекта (что они думают о проекте, чему научились, какие рекомендации у них есть по отношению к проекту и т.д.).

Как рассылать информацию о проекте

Вы можете принять решение активно рассылать материалы проекта: презентации, отчеты, брошюры и др. в различные организации и разным людям. Таким образом, вы предоставляете им информацию принудительно, без учета того, хотят они этого или нет. Риск состоит в том, что разосланную информацию не будут читать, ее выбросят.

Либо, вы можете поступить иначе, то есть рассылать информацию только по требованию. Преимущество в том, что вы отправляете информацию только тем лицам, которые изъявили свой интерес, которые нуждаются в этой информации, таким образом, вы экономите некоторые ресурсы (по опубликованию и тиражированию документов, и др.). Недостаток состоит в том, что вы должны создать некую систему рассылки/подписки, посредством которой любой (по возможности легко) может изъявить свой интерес получить данную информацию.

Наиболее благоприятным является использование обоих вариантов. В первую очередь, так как не все лица, выступающие в качестве целевой группы проекта, затребуют подготовленную информацию. Поэтому необходимо создать список лиц, которым должна доставляться информация о внедрении проекта (лица, принимающие решения, доноры и т.д.).

Используйте web-страницу для продвижения проекта

- Указывайте web-страницу проекта в распространяемых рекламно-информационных материалах. Обратите внимание, чтобы название web-страницы легко запоминалось и писалось;
- Попросите администраторов других web-страниц поместить название вашей странички или баннер проекта на своей странице (взаимовы-

годное действие – вы помещаете информацию об их web-страницах на странице вашего проекта);

- Указывайте информацию о проекте или web-страницу проекта в различных местах в Интернете: форумы, различные базы данных о проектах, социальные сети и др.

И еще несколько дополнительных советов:

1. Общение – прежде всего – как на внутреннем плане, так и внешнем! Удостоверьтесь, что «внутренняя» аудитория – команда организации – видит выгоды работы в организации/проекте;
2. Составьте план/стратегию коммуникации с донорами и СМИ. Это является одним из самых важных условий. Как только вы составили этот план, отошлите его всем организациям, в том числе их руководителям, и, соответственно, всем тем, кто занимается сбором фондов. Коммуникация проводится на нескольких уровнях, однако, сообщение должно быть единообразным;
3. Выработайте базы данных доноров, СМИ и заинтересованных сторон! Чем ближе вы будете к людям, тем открытые они будут в своей поддержке и сопричастности к деятельности вашей организации;
4. Измеряйте свой успех! Отведите себе время, чтобы увидеть, что ваши усилия вознаграждены. Уделите внимание видимым результатам. Не забывайте информировать бенефициаров, партнеров, доноров и других заинтересованных сторон о достигнутых результатах. Не ждите завершения проекта для того, чтобы проинформировать всех о проделанной работе и реализованных продуктах;
5. Не забывайте говорить «Спасибо!» журналистам, которые пишут о плохо или хорошо о вашей организации или проекте, тем, кто в меньшей или большей мере поддерживают инициативу, кто вас хвалит или критикует. По завершению проекта, в конце года – не упускайте ни одной возможности – позитивного сообщения, что поможет вам развить и сохранить отношение с вашей аудиторией.

е. Общение с донором

Чем более узнаваема организация, тем больше фондов она может привлечь и тем больше поддержки получить со стороны сообщества. Эффективное общение с актуальными, а также возможными донорами или партнерами может значительно облегчить процесс сбора фондов. Общение является эффективным инструментом для передачи сообщения организации донорам и заинтересованным сторонам.

Вот несколько советов для более эффективного общения с донорами:

- 1.** Адаптируйте общение с донором, таким образом, чтобы деятельность/ информация, о которой вы хотите сообщить, была помещена в одном контексте. Не забрасывайте доноров любым типом публикаций или изготовленным материалом. Ваша цель состоит в том, чтобы донор понял, как его вклад используется для реализации видения, определенного вашей организацией, и как он влияет на рабочую область;
- 2.** Подготовьте дополнительные материалы! Вознаграждайте ваших доноров, предоставляя им информационные бонусы. Они должны быть первыми получателями информационных бюллетеней, отчетов, коммюнике и, тем более, поздравлений, которые вы рассылаете;
- 3.** Определите свои методы и каналы внутреннего и внешнего общения. Желательно заранее знать предпочтения доноров в их выборе (по e-mail, официальные письма, встречи и т.д.);
- 4.** Будьте сознательными. Систематически информируйте донора о деятельности в рамках проекта и достигнутых результатах. Не ждите, чтобы донор с вами связался – опережайте! Таким образом, во-первых, финансирующая организация будет знать о том, что проект успешно внедряется, что соблюдается установленный план действий, будет в курсе дела, нуждается ли организация в помощи/консультации для повышения эффективности проекта, а также будет построено доверительное отношение между донором и организацией, что имеет очень важное значение. Во-вторых, обладая информацией о проекте, донор сможет продвигать проект и способствовать повышению его узнаваемости;
- 5.** Если у вас возникли трудности при внедрении проекта, составлении отчетности и др., или в ходе проекта произошли некоторые изменения, незамедлительно проинформируйте об этом донора;
- 6.** Не забывайте приглашать донора на мероприятия в рамках проекта: на его открытие, закрытие и в ходе внедрения (Конференции, Круглые Столы, визиты на местах и т.д.). У доноров очень загруженное расписание, поэтому

приглашение надо высылать заранее, по мере возможности, за 1-2 недели до мероприятия. Можно также заранее составить график мероприятий по проекту (если вам заранее и с точностью известны все даты) и выслать его донору. Также, можно, и даже нужно приглашать доноров на мероприятия, которые ими не финансируются, но могут представлять для них интерес. Таким образом, вы поддерживаете с донорами постоянную связь;

7. Очень важно своевременно отправлять Отчеты (о проделанной деятельности и финансовые). Если по какой-либо причине вы не успеваете своевременно подготовить отчет, проинформируйте об этом факте донора и о возможности продления срока предоставления отчета;

8. Незамедлительно (быстро) отвечайте на сообщения донора, не заставляете его ждать ответа несколько дней/недель и не оставляете ни одного сообщения от донора без ответа. Если в своем сообщении донор просит информацию, которой вы на данный момент не обладаете или вам нужно время, чтобы ее получить, напишите об этом донору, указав, когда он сможет получить данную информацию (через X дней, такого-то числа X и т.д.);

9. Когда вы отправляете электронное сообщение, не забываете:

а. внести тему сообщения, чтобы донор изначально знал, о чем идет речь в сообщении, а затем легче было отыскать это сообщение в архиве электронной почты;

б. внести текст сообщения, а не только приложение без введения и разъяснения. Важно, чтобы сообщение содержало обращение/приветствие («Добрый день», «Уважаемый Г-н X» и т.д.), а также вашу подпись с указанием имени и названия организации, которую вы представляете («С уважением, Мария Попеску, Координатор проекта, Местный Совет молодежи населенного пункта X»). Если у вас нет дополнительной информации, которую вы должны указать, а только приложение, то можете просто написать: Уважаемый Г-н X, Посмотрите, пожалуйста, вложенное сообщение, Описательный и Финансовый Отчет по проекту Z. С уважением, Мария Попеску, Координатор проекта, Местный Совет молодежи населенного пункта Y;

с. Если ваше сообщение относится непосредственно к внедряемому проекту, то обязательно, укажите в сообщении номер и код вашего гранта. Таким образом, донор сразу и легко определит о каком проекте, организации, стране идет речь.

10. Будьте признательными и любезными. Не забывайте говорить «Спасибо».

■ Мониторинг и оценка

Обеспечение качества включает в себя оценку и демонстрацию того, что вся запланированная и реализуемая деятельность в системе качества соответствует стандартам и нормам качества проекта. Все действия, включенные в план менеджмента качества, являются неотъемлемой частью системы обеспечения качества. Обеспечение качества часто выполняется специализированным отделом организации, но не обязательно. Может быть достигнуто за счет команды проекта в рамках организации, к которой она принадлежит (внутренний контроль качества) или клиентов или сотрудников, не участвующих в проекте (внешний контроль качества).

Мониторинг это процесс систематического сбора и анализа информации о деятельности проекта. Мониторинг это составная часть управления, которая заключается в непрерывном наблюдении и анализе деятельности в рамках проектов с отслеживанием динамики изменений.

Мониторинг проводится непрерывно. Запланированные результаты и деятельность сравниваются с фактическими данными. Полученная информация используется для улучшения работы по проекту.

Мониторинг помогает нам осуществлять регулярную проверку текущей работы; информация может представлять, как количественные, так и качественные индикаторы. Если мы не будем заниматься сбором данных на протяжении всего проекта, то, как по его завершению оценим хорошо или плохо, то, что было нами проделано? Если у нас недостаточно информации, нам придется вспоминать или выдумывать данные и тогда точность и прозрачность пострадают.

Что мониторируем?

- ресурсы, вложенные в проект: человеческие, материальные, финансовые, информационные, временные;
- деятельность: соблюдение планирования и качественных и количественных стандартов для каждого вида деятельности;



- процесс принятия решений:
 - какие решения были приняты;
 - кто вовлечен в процесс принятия решений;
 - кто не вовлечен в принятие решений.

Для проведения мониторинга в нашем распоряжении имеются следующие **информационные источники**:

Статистика

Самая простая форма мониторинга основана на количественных показателях. Может использоваться для мониторинга количества людей, участвующих в действиях проекта, числа бенефициаров проекта, ежедневно затрачиваемых денег и т.д. Вопросы, на которые отвечаем, как правило: как много? Сколько?

Качественная информация

Она может относиться, например, к темам, освоенным в рамках подготовительных сессий, советам, предоставленным консультантом, какую именно подготовку прошли бенефициары и т.д. Основные вопросы, на которые нужно дать ответ: что было сделано? Каковы результаты того, что было сделано?

Журналы

В журналах можно регистрировать и прослеживать, какую работу проделал каждый из людей, вовлеченных в проект. Этот тип мониторинга может использоваться только, если существует общее соглашение в отношении его использования, и если люди честны, когда декларируют, что было проделано, а что нет. Вопросы, на которые отвечают: Кто сделал? Что? и Когда?

Замечания

Мониторинг должен проводиться:

- сообществом, в лице местного комитета;
- организацией-бенефициаром (если проект направлен на оказание помощи организации/учреждению-бенефициару или если ваша организация выступает в качестве партнера в совместном проекте наряду с другими организациями-разработчиками) или вашей организацией, если вы самостоятельно внедряете проект (укажите кем);
- вашими донорами.

Мониторинг, установленных индикаторов эффективности и последующее наблюдение за результатами, должны быть включены в деятельность про-

екта. Часть из них должна состоять в вашей непрерывной самооценке (организации, которая внедряет проект) посредством отчетов о достигнутых результатах и финальных отчетов. Постоянный мониторинг и передача отчетов по проекту донорам должны быть определены и внесены в вашу заявку на проект. Ежемесячные отчеты подготавливаются и пересматриваются, потому что планирование и программирование донора продолжается для всей страны.

Одно, несомненно: необходимо поставить акцент на отчетности этих результатов, например, воздействие проекта на целевую группу или бенефициаров. Также, можно отчитываться и о деятельности, если отчеты, о которых идет речь, краткие. Важной является отчетность о полученных результатах, таким образом, сравнивая их с запланированными задачами, в том виде, в каком они определены в вашей заявке на проект.

Способы и методики мониторинга могут быть прослежены на каждом этапе цикла проекта:

Управление Циклом Проекта (*Англ* - Project Cycle Management)

Основные инструменты Управления Циклом Проекта

- Логическая матрица;
- Аудит;
- Анализ затраты/польза;
- Анализ затраты/эффективность;
- Оценка ex-post;
- Оценка ex-ante;
- Анализ заинтересованных сторон;
- Дерево проблем;
- Дерево решений;
- Технично-экономическое обоснование;
- Анализ рисков;
- План действий;

Основные документы Управления Циклом Проекта

- Стратегический план;
- Заявка на проект;
- Бюджет проекта;
- Технично-экономическое обоснование;
- Контракт с донором (грантовый контракт);
- План действий проекта;
- Отчет аудитора;
- Финальный отчет деятельности;
- Отчеты о мониторинге.

Оценка - проводится на ключевых этапах реализации проекта. Проект подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения. Анализируются причины достижения или не достижения запланированных результатов. Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для разработки планов на будущее.

Оценка:

- это инструмент в совокупности, измеряющий результаты, задачи и воздействие проекта;
- обеспечивает данные для схожих проектов в будущем.

Оценка концентрируется на четырех основных аспектах:

- инвестированные средства;
- осуществленная деятельность;
- полученные результаты;
- реализованные выгоды.

Для того, чтобы она могла быть проведена, оценка нуждается, в большинстве случаев, в сборе данных на протяжении всего хода проекта, то есть мониторинге проекта. Представляет собой процесс измерения степени достижения, предложенных задач.

Причины, по которым оценивается деятельность команды в ходе проекта, различные. Простой анализ этих причин идентифицирует внутренние факторы (происходящие изнутри учреждения: члены команды, правление, персонал) и внешние факторы (бенефициары, финансирующие лица, контрагент, НПО, общественность).

Таким образом, на вопрос «зачем оцениваем?» можем идентифицировать внутренние и внешние причины:

Внутренние причины:

- для того, чтобы увидеть делаем ли мы то, что нужно;
- получить информацию и реакцию на то, что необходимое мы делаем при принятии решений;
- для того чтобы оценить эффективность команды соразмерно с внутренним стандартом эффективности, в целях улучшения ее эффективности;
- помогает учиться на ошибках, тем самым, подготавливая будущие успехи.

Внешние причины:

- потому что доноры хотят убедиться, что учреждение расходует деньги так, как это было предусмотрено в заявке на финансирование;

- учреждение хочет доказать, что внедряет проекты и услуги, в которых нуждаются, что покрывает нужды бенефициаров и способно делать то, о чем утверждает, что умеет делать;
- чтобы продемонстрировать конкурентоспособность с точки зрения экономической эффективности;
- для того чтобы оценить эффективность учреждения в отношении с внешними стандартами эффективности;
- для сравнения своей деятельности с деятельностью других.

Отчетность

В любом проекте, который финансируется донором, учет и подотчетность в целях документированного обоснования затрат и несения ответственности за расходование ресурсов проекта имеют чрезвычайно важное значение. Это применимо к большинству агентств-доноров, правительственных агентств или НПО.

В рамках вашей заявки ваши процедуры по отчетности должны описывать: «как часто, кому, что включительно?» Вы можете обсудить эти аспекты с потенциальным донором, учитывая, что требования к отчетности и оценке варьируют в зависимости от агентства, а также зависят от рода проекта.

Оценка собственного проекта даже в ходе его реализации поможет вам и донорам проследить за прогрессом и вашими достижениями, а также даст возможность выбора для будущих действий. Тщательная отчетность по вашему проекту, находящегося в стадии внедрения, представляет собой достаточно ценный источник для тех, кто хочет внедрить проекты такого же характера.

В вашей заявке должны указываться отчеты, которые будут представлены. К ним относятся отчеты о достигнутых результатах на протяжении реализации проекта и финальный отчет. Краткие, частые отчеты (например, ежемесячные/ежеквартальные, включающие в себя краткую информацию о проведенных действиях и достижении установленных целей (индикаторы эффективности)) могут включать только события и мероприятия. В более обширных отчетах должны указываться результаты действий проекта (а не только действия), оценка или отзыв о степени достижения задач, причины по которым они не были еще достигнуты и воздействие или эффект, оказанный на бенефициаров (целевую группу).



В идеале, отчеты должны подготавливаться и сдаваться ежемесячно. В заявке должно указываться, какие отчеты будут предоставляться, как часто и их содержание. Каждый проект (если ваша группа предлагает более одного проекта) нуждается в отдельном отчете (две, три страницы текста и необходимые приложения).

Подробный ежемесячный отчет о деятельности должен содержать степень достижения, поставленных задач, причины по которым они не были полностью достигнуты, а также предложения и причины, относящиеся к изменению задач, если обнаружилась потребность их изменить. Отчет о деятельности может содержать информацию о событиях и «затратах» (какие действия были предприняты, см. ниже), но акцент должен ставиться на «продуктах» (результатах тех действий, которые ведут к достижению, поставленных задач). Должно быть уделено внимание числу и позиции бенефициаров. Ежемесячный отчет лучше всего поделить на разделы, которые соответствовали бы разделам вашей заявки.

Подробный ежемесячный финансовый отчет должен содержать сведения о поступивших финансовых средствах и их происхождении, о потраченных средствах, учтенных строка за строкой в зависимости от категории бюджета, причины для дополнительных затрат или меньших затрат, а также оценку эффективности затрат в достижении, поставленных в проекте задач.

Финальный отчет содержит те же субъекты, что и ежемесячные отчеты, плюс раздел «Усвоенные Уроки» и раздел, содержащий информацию о воздействии проекта на целевое сообщество и близлежащие регионы. Отчет должен быть кратким (кратким, но полным).

Отчеты должны быть самокритичными и самоаналитическими.

Те же принципы и наставления, предназначенные для отчетов о деятельности, применимы и к финансовым отчетам. Результаты месячного бюджета проекта настолько же важны в процессе планирования, равно как и бухгалтерская отчетность. Разъяснения отклонений от запланированных затрат сопровождают результаты бюджета.

Улучшение отчетов

Если вы координатор, зависящий от отчетов тех, кто осуществляет деятельность на местах, то вам будет достаточно сложно провести собственную оценку и собственные наблюдения. Пришло время уделить внимание стимулированию и обсуждению потребностей в хорошей отчетности с членами вашей команды, работающими на местах.

Также, если вы мобилизатор сообщества и зависите от отчетов представителей сообществ ваших клиентов, найдите способы их поощрения для состав-

ления целесообразных отчетов. Более того, если вы один из тех, кто нуждается в отчетах для осуществления своей деятельности, вы должны найти способы поощрения и наставления в целях написания пригодных отчетов.

Это намного легче, чем вы себе представляли.

Как минимум один или два раза в год, если вы произвели инвестиции в однодневную программу обучения на тему составления отчетов, доходность ваших инвестиций составит много больше, чем затраты. Если вы используете интерактивные методы обучения и получаете ответы от участников, вы можете активизировать тех, от кого хотите получать отчеты.

Если же, наоборот, пренебречь тем фактом, чтобы проинформировать их о важности написания отчетов, вам ответят равной небрежностью в отчетах. Организуйте для персонала, работающего на местах (лидеры сообщества, волонтеры), однодневную программу обучения на тему составления отчетов; вы будете счастливы, если предпримите этот шаг.

Основные темы, которые вы хотите охватить:

- Зачем мы составляем отчеты? (Насколько важна эта обязанность?)
- Кто должен получать отчеты?
- Что должны содержать отчеты? (Содержание; Какие виды отчетов существуют?)
- Как должны быть организованы отчеты? и
- Как мы можем лучше писать отчеты? (Как можно более легко писать отчеты?)

Фундаментальный принцип, которым вы должны руководствоваться при написании любых видов отчетов состоит в том, чтобы отчитываться в результатах вашей деятельности. Эта работа нуждается в анализе с вашей стороны, превышающем уровень простого описания вашей деятельности.

Вы работаете над проектом, включающим в себя несколько доноров, чьи результаты направлены, например, на укрепление какого-либо учреждения, мониторинг внедрения которого проводится донором, который должен быть проинформирован об определенных специфических аспектах, имеющих место на местах. Ваши отчеты являются основными информационными путями или каналами для людей, принимающих решение финансировать этот проект или другой.

Каждый отдельный отчет должен правильно идентифицироваться. Основные идентификаторы присутствуют в самом его начале, включая, как минимум, название (период и место, охваченные проектом) и автора.

Пример: Образец формата для составления отчетов

Название организации:

Страна:

Название проекта:

Номер гранта:

Период внедрения проекта:

Период отчета:

Автор отчета и его контактные данные:

Основные элементы: (или резюме, основные события, названия, обобщение) за отчетный период, или из предыдущего отчета. Этот раздел представляет обобщение и заключение. Пишется последним, но вносится сюда в отчет.

Изменения в среде действия: Этот подзаголовок может именовать географическую зону, охваченную проектом. В этот подраздел включите внешние события, влияющие на проект или работу персонала на местах (но не вызванные отчетом или персоналом на местах). Внешние события или изменения условий.

Прогресс [Это суть проекта]: здесь перечисляйте каждую задачу или желаемый результат, преобразуйте каждую(ый) в подраздел с собственным подзаголовком, затем кратко опишите, какое действие или деятельность были предприняты и/или реализованы для достижения задачи или желаемого результата.

Укажите процентное соотношение, в котором были достигнуты задачи или желаемые результаты.

Укажите причины уровня успеха (факторы, способствовавшие его достижению).

Укажите преграды, вынужденные обстоятельства, причины по которым они не были 100% достигнуты.

Опишите, какие уроки были усвоены.

Проделайте эту работу для каждой задачи.

Рекомендации: Отталкиваясь от вышеизложенного, предложите рекомендации (например, продолжить, изменить, если необходимо что то изменить, то как и почему), убедитесь в том, что идентифицируете тех, которым адресованы рекомендации (и они должны получить один экземпляр); всевозможные рекомендации могут быть адресованы определенным лицам, различным группам или организациям.

Приложения: Включите любую информацию в дополнение к вышеуказанному, в частности, количество и детали: например, транспортные расходы, затраты, перечень встреч, конференции, труд на благо сообщества: число и имена участников, продолжительность встреч, участников и любой дополнительный документ, как, например, карты или таблицы.

Виды отчетов

Существует пять видов отчетов, отличающихся друг от друга, о которых вы должны знать.

- Ежемесячные отчеты о достигнутых результатах;
- Отчеты по проектам сообщества;
- Рутинные отчеты мобилизаторов;
- Отчеты о визитах на места (где имеет место проект миссий); и
- Отчеты о собраниях (протоколы).

1. Ежемесячные отчеты о достигнутых результатах:

Последующие относятся к любым рутинным отчетам о достигнутых результатах: ежемесячные, двухмесячные, квартальные, полугодовые или ежегодные. Отчет о достигнутых результатах отличается от оперативной сводки (sitrep), так как оперативная сводка регистрирует только то, что произошло и что было сделано за отчетный период. Отчет о достигнутых результатах, напротив, устанавливает связь между деятельностью и задачами.

Наиболее важный источник информации о проекте может быть представлен рутинными отчетами, которые регистрируют ежемесячные достигнутые результаты, если они должным образом реализованы. Доноры, организации, внедряющие проект, лидеры целевых групп и агентства, проводящие мониторинг проекта, агентства, управляющие фондами донора, все должны знать, насколько успешно и какая деятельность проекта привели к достижению задач проекта.

Как следствие, самое важное различие, которое вы можете сделать, это различие между:

- Вашей деятельностью (затраты) и
- Результатами этой деятельности (продукты) или воздействием на целевую группу.

Несмотря на то, что отчеты о достигнутых результатах могут отличаться по формату, это различие будет тем же. Выполните свой отчет в двух основных направлениях с двумя прилегающими названиями: (a) деятельность и (b) результаты, или для каждой задачи проекта включите раздел о (1) деятельности и (2) результатах этой деятельности.

Обычная ошибка многих новичков состоит в том, что они думают, что все, что они должны сделать, это отчитаться в своей работе. Дела обстоят не совсем так. Хороший отчет о достигнутых результатах, это не просто отчет описывающий деятельность, а отчет, включающий в себя анализ результатов той деятельности, в которой вы отчитываетесь. Анализ должен отвечать на вопрос, «В какой мере были выполнены задачи проекта?» Так как вы не новички, а профессионалы, вы можете продемонстрировать свой профессионализм, превзойдя в своих отчетах о достигнутых результатах, уровень описания деятельности.

Всегда проверяйте задачи проекта до того, как начать составлять любой ежемесячный отчет о достигнутых результатах. Как правило, их можно найти в «Проектном Документе» (ProDoc). В аналитической части вашего отчета, вы можете перечислить эти задачи, каждую в отдельном разделе с отдельным названием, и провести анализ того, насколько хорошо вы справились с реализацией каждой задачи. Если вы не достигли, поставленной задачи, или превысили, или только в определенной степени достигли ее количественных аспектов, вы должны разъяснить причины.

2. Отчеты по проектам сообщества:

Ежемесячный, описательный, подробный отчет должен содержать степень достижения каждой из, поставленных задач, причины по которым они были достигнуты лишь частично, а также любые усвоенные уроки, предложения и причины, относящиеся к изменению задач, если обнаружилась потребность их изменить.

Отчет о деятельности может содержать информацию о событиях и «затратах» (какие действия были предприняты, см. ниже), но акцент должен ставиться на «продуктах» (результатах тех действий, которые ведут к достижению, поставленных задач). Должно быть уделено внимание числу и позиции бенефициаров. Ежемесячный отчет лучше всего поделить на разделы, которые соответствовали бы разделам вашей заявки.

Помимо аналитической отчетности (отчеты о деятельности) существует финансовая отчетность. Подробный ежемесячный финансовый отчет включает в себя сумму полученных финансовых средств и их происхождение, сколько денег было потрачено, учтенных строка за строкой в зависимости от категории бюджета, причины для дополнительных затрат или меньших затрат, а также оценку эффективности затрат в достижении, поставленных в проекте задач.

3. Рутинные отчеты мобилизаторов:

Отметьте разницу между отчетом по общественному проекту и отчетом мобилизатора сообщества; помните о том, что у них разные задачи. Задачи общественного проекта должны быть простыми, как например «строительство школы» или «восстановление источника питьевого водоснабжения». Каковы задачи мобилизаторов (для отчетности о достигнутых результатах)? Задачи мобилизатора отличаются от задач общественного проекта, таким образом, что отчетность (о достигнутых результатах) тоже разная. В двух словах, желаемым результатом, приложенного мобилизатором труда, является мобилизованное общество.

Описание деятельности мобилизатора состоит в мобилизации, которая охватывает больше элементов (например, объединение сообщества, обеспечение участия маргинальных и социально-уязвимых групп, установление приоритетов сообщества, подготовка управленческого персонала, поощрение, лидерство без политического подтекста).

4. Отчеты о визитах в территорию:

Несмотря на то, что вы можете указать или перечислить визиты в территорию в своем ежемесячном отчете, все важные визиты должны быть внесены в отдельные отчеты о визитах в территорию.

Визит в территорию должен иметь цель, таким образом, чтобы ваш отчет начинался с указания цели поездки. Предложенная цель должна обосновывать поездку, даже если вы не сможете получить то, что было вами установлено для соответствующего визита. Цель должна быть напрямую связана, как минимум, с одной из задач проекта, таким образом, как они были перечислены в проектном документе.

Безусловно, в упорядоченном порядке могут быть перечислены технические детали с указанием дат и мест, лиц, с которыми вы встречались (их имена, названия агентств, время встречи, место, в котором она прошла и так далее), месторасположения, собрания, в которых вы приняли участие. Составьте короткий, но полный список, который легко будет прочесть и понять.

Отчет о визитах в территорию делает акцент на результатах этого визита. Вы достигли своей цели? В какой мере? Почему? Какие неожиданные замечания были вами сделаны? Каковы последствия этих замечаний? Отметили ли вы индикаторы какого-либо результата, ранее запланированных действий? Существует ли необходимость изменения какой-либо задачи проекта, вследствие того, что вам стало известно? Идентифицировали ли вы какую-либо новую проблему? Были ли вами сделаны другие новые выводы, самостоя-

тельно или в результате обсуждения с кем-то из лиц, с которыми вы встречались, или в рамках собраний, в которых вы приняли участие?

Убедитесь в том, что вы отчитываетесь в степени, в которой была достигнута цель вашей поездки.

5. Отчет о собраниях:

Все собрания проводятся с одной целью и таким образом способствуют достижению задач проекта. Эти типы отчетов, как следствие, должны быть сосредоточены на цели и содержать результаты встречи.

Вы можете оказаться в ловушке при использовании пассивной диатезы, тем более, в отчетах о собраниях. Избегайте использовать такого рода предложения, как «Было сделано заявление, что...» или «было сказано, что ...». Используйте активную диатезу, уточняя кто сказал и что именно: «Г-н Отиено (уполномоченное лицо) выступил с предложением ...» или «Вся группа (за исключением г-жи Капия) согласилась, что ...».

Подготовка письменных отчетов представляет собой важную часть в формировании управленческих навыков. Тиражирование и распространение описательных отчетов должно быть включено в заявку и договор.

Отчеты о семинарах:

Наряду с отчетами по общественным проектам и работе мобилизаторов, отчеты, составленные в результате проведения семинаров, также очень ценятся. После каждого семинара, координатор (располагая информацией, предоставленной другими кураторами, в том числе письменным отчетом главного разработчика) должен составить отчет. В отчете не должна перечисляться, осуществленная деятельность. Каждый отчет должен быть аналитическим и опираться на результат, проведенных мероприятий, и степени, в которой были реализованы задачи семинара.

Как и все остальные отчеты, этот отчет, также завершается не перечнем деятельности, а указанием результатов этой деятельности (процентным соотношением, в котором были достигнуты, поставленные задачи), описанием извлеченных уроков (тем, как можно провести семинар, а не занятия в рамках семинара, что в данном случае относится к деятельности).

Какие субъекты должны быть включены?

Мы вновь, в ходе нескольких семинаров с мобилизаторами, задали участникам вопрос о том, какие субъекты необходимо включить в отчетность по общественным проектам.

Большинство групп мобилизаторов дали следующие ответы:

- Background, введение;
- Достижения проекта!! Почему? (факторы, причины);
- Неудачи проекта (в достижении задач) Почему? (причины);
- Участие общественности (процесс принятия решений);
- Вклад общественности (пожертвования, вклады, например, труд, песок, деньги);
- Необходимые изменения (например, внесение изменений в стратегию);
- Непредвиденные проблемы;
- Усвоенные уроки;
- Рекомендации (укажите, кому они адресованы).

Они лежат в основе хорошего списка оценки и могут быть преобразованы в проверочный список для пересмотра любого отчета, который вы пишете, или для обучения комитета по внедрению тому, как писать отчеты.

В принципе, все же вы должны помнить, что любой отчет будет написан в сравнении с тем, чего ожидали или желали с тем, что произошло. Делайте акцент на результатах, предпринятых действий, вместо того, чтобы описывать эти действия.

Это те субъекты, которые содержатся в различных типах отчетов. Несколько уловок и советов для написания хорошего отчета. Отчет хороший, (a) если его прочтут и (b) если в результате его прочтения будут предприняты действия.

■ Принципы написания заявок на проект: формирование идей

а. Индуктивные и дедуктивные умозаключения

Когда мы хотим изложить какую-либо точку зрения, существует два способа, которыми она может быть представлена – индуктивное и дедуктивное умозаключение. Как правило, при индуктивном способе изложения идей, мы приводим конкретные примеры, идеи и данные, и, опираясь на них, в конце пишем заключение. Этот метод может быть описан как научное обоснование – развитие идеи до представления заключения.

Пример **индуктивного умозаключения**:

1. В 2002 году количество женщин в регионе, умеющих читать, составляло всего 9 %. На уровне национального стандарта, который на тот момент составлял 14%, это низкий процент. На настоящий момент эта цифра составляет 19%. Эта цифра демонстрирует ощутимые результаты роста уровня грамотности среди женщин, который возрос в сравнении с 2002 годом;
2. Также наше исследование отмечает, что показатель младенческой смертности достиг 6,1% по сравнению с показателем в 8,4%, зарегистрированным 6 лет назад. Это представляет собой сокращение более чем на 25%, зарегистрированных случаев младенческой смертности. Ее показатель в этом регионе на уровне страны был самым высоким, а в настоящий момент ниже среднего национального показателя, составляющего 7,4% (исследования 2006 года).

Оба параграфа, безусловно, исчерпывающи и последовательны, но обратите внимание, где находятся заключения. В обоих случаях они идут в конце параграфа. Оба параграфа начинаются с представления аргументов, которые порознь не имели бы никакого значения для читателей. Этот метод следует принципу «от частного к общему». Это заставляет читателя, просматривающего глазами заключения параграфов, обрабатывать всю информацию, что может привести к затруднительному пониманию основных идей каждого параграфа. Чаще всего занятые люди, как правило, не будут читать каж-

дое слово. Вероятнее всего они предпочтут пробежать глазами документ, в частности, если он объемный, попытавшись понять основную идею.

Определенно, они прочтут первое предложение каждого параграфа. Так как первое предложение представляет только необработанные данные без какого-либо разъяснения, это может привести к ситуации, вызывающей чувство неудовлетворенности. Всегда ставьте себя на место того, кто читает. Рассмотрение, каких вопросов желает читатель, и на какие вопросы мы можем ответить? Это один из мотивов, который мы должны учитывать.

Дедуктивное умозаключение

Эта же информация может быть представлена более профессионально. Посредством дедуктивного умозаключения, в первую очередь указывается заключение, выраженное предложением-субъектом, после чего идут аргументы. В конце, в поддержку этим аргументам представлены поддерживающие детали. Приведем пример подачи информации с применением дедуктивного умозаключения:

1. За последний период был отмечен рост уровня грамотности среди женщин. Этот показатель вырос более чем вдвое, начиная с 2002 года. В настоящий момент уровень грамотности составляет 19%. В 2002 году число женщин региона X, умеющих читать, составляло всего 9%. На уровне национального стандарта, который на тот момент составлял 14%, это был низкий показатель;
2. Заключение нашего исследования также отражает уровень младенческой смертности в регионе, который на данный момент ниже среднего уровня по стране. За последние 6 лет младенческая смертность снизилась более чем на 25%. Являясь одной из самых высоких в стране - 8,4% в сравнении с 7,4% (исследования 2006 года) – на данный момент она составляет лишь 6,1%.

Первое предложение в каждом параграфе является предложением-субъектом. Оно передает основную идею параграфа. Сначала говорим о том, что важнее, таким образом, чтобы читатель смог понять, что за этим следует. Так мы экономим время читателя – время, которое зачастую потеряно в поисках основной идеи. Читатель, просмотрев текст и прочитав первое предложение, может понять, о чем идет речь во всем документе. Таким образом, мы избавляем читателя от усилий самостоятельного анализа данных, содержащихся в документе. Другой мотив, который мы должны учитывать это то, что используя дедуктивный метод при написании заявки на проект, мы экономим большую часть наших усилий на этапе написания резюме или концепции проекта. Взяв фразу-субъект из каждого параграфа можно быстро написать резюме для заявки на проект или концепцию. Послед-

нее преимущество состоит в том, что мы можем использовать эти тщательно составленные предложения, размещенные в начале каждого пункта, для заботливого построения аргументов в поддержку наших основных задач, изложенных в заявке на проект для убеждения читателей.

Пирамида

Иногда дедуктивный метод описывают в виде перевернутой пирамиды. Традиционно индуктивный метод следует принципу построения аргумента, представляя данные, анализируя их и постепенно приходя к основным заключениям работы. Предположим, что мы располагаем следующими данными:

На данный момент в Непале примерно на 2,5 миллионов детей приходится всего 23,885 начальные школы. 60% школ сосредоточены в городской местности, тогда как 93% детей проживает в сельской местности. Это означает, что – дети имеют ограниченный доступ к образованию, в частности, в отдаленных районах. Несмотря на это, 70% от общего числа детей вовлечены в начальное образование, что обнадеживает. Тем не менее, процент мальчиков, посещающих начальную школу, составляет 79%, а девочек 61%, что означает то, что доступ девочек к образованию ниже, чем у мальчиков. В заключение можем предположить, что ситуация на данный момент с точки зрения доступа к образованию по-прежнему непрочная, если учесть гендерное неравенство в системе начального образования.

В основании пирамиды лежат данные – данные и цифры, отражающие ситуацию на местах. На следующем уровне указаны основные идеи. В конце идет заключение. Исходя из ранее приведенных рассуждений, этот метод является неэффективным для представления информации.

Индуктивный метод



Дедуктивная альтернатива, сфокусированная на действии, выглядела бы следующим образом:

В целом, ситуация начального образования детей в Непале оставляет желать лучшего. Доступ к нему ограничен и, несмотря на то, что показатель включения в систему начального образования является разумным, существуют трудности в том, что касается показателя зачисления среди девочек, который более низкий, чем среди мальчиков.

Одной из причин ограниченного доступа является количество школ и их месторасположение. Число школ недостаточно, на 150 детей приходится одна начальная школа (23,885 школ на 3,5 млн. детей школьного возраста). Более того, большинство школ сосредоточено в городской местности вдали от мест, где проживают дети. Почти 2/3 школ (60%) находятся в городских зонах, в то время как большинство детей (93%) проживает в отдаленных районах. Несмотря на это, показатель зачисления достаточно неплохой, вопреки ограниченному доступу, 70% детей охвачены начальным образованием. Тем не менее, 1/3 детей остается вне системы начального образования. Можно заметить дисбаланс между числом де-

вочек и числом мальчиков, посещающих начальную школу. У девочек меньше возможностей учиться, показатель зачисление среди девочек составляет 61%, в то время как среди мальчиков 79%.

Дедуктивный метод



На этом примере видно, как используется принцип (широко используемый и в журналистике) **перевернутой пирамиды**. Так как редакции новостей находятся в поиске комбинированного метода экономии времени и усилий для чтения, они в первую очередь передают самые важные идеи, этот принцип успешно используется и при написании заявок на проект. Используя перевернутую пирамиду, мы движемся в направлении противоположном характерному научно-индуктивному принципу представления информации.

в. Навыки написания: принципы индуктивных и дедуктивных умозаключений

Что собой представляет профессиональное написание?

Профессиональное написание передает действие и представляет информацию о реализации каких-либо изменений, достижении определенных результатов, о том, что должно произойти. Оно в меньшей мере представляет собой форму «информирования», «распространения». Даже, если деятельность по распространению информации может привести к каким-то результатам, это, как правило, может произойти чаще в случаях, когда информация имеет отношение к действию, которое мы хотим осуществить. Распространения информации может быть достаточно для академического написания – тем более, что чаще всего здесь имеет значение продемонстрировать «как много мы знаем» и пишем экспертам для того, чтобы продемонстрировать свои познания.

В противоположность этому способу, в профессиональном написании экспертом является тот, кто пишет, он тот, кто больше всего информирован, кто провел исследование или тот, кто связан с сообществом бенефициаров. Ему известно больше, чем читателям, так как он является тем, кто собрал данные и провел их анализ, а понимание им вещей имеет большое значение.

Составление заявки на проект это больше, чем просто представление «некоторых аргументов и цифр». Тот, кто пишет заявку на проект, является тем, кто предлагает решение проблемы. Как на человеке, составляющим заявку, на нем лежит больше обязанностей, нежели чем просто «проинформировать» читателя о ситуации и порекомендовать решение. Его задача состоит в том, чтобы:

- Изучить ситуацию – воспользовавшись рядом инструментов и мнений;
- Проанализировать – понимание причин проблемы, которая нуждается в решении;
- Описать и разъяснить – помогает донору увидеть ситуацию в том виде, в котором видите ее вы.

Развитие плана действий – настройка задач, разработка стратегии, плана деятельности, развитие механизма мониторинга и оценки и плана управления убеждает читателя в том, что:

- Проблема заслуживает быть решенной при его поддержке;
- Может быть решена;
- Ты можешь это сделать.

Таким образом, чтобы ни было написано в заявке на проект, оно должно передавать действие. То, как вы организуете написание, насколько внятные ваши идеи, лексика, которую вы используете, стиль и правильность письма, безусловно, имеет значение: но только потому, что способствует желаемым результатам.

Общие проблемы при написании заявок на проект:

Отсутствие четких задач

Одним из самых важных моментов, на который мы должны обратить внимание это определение четких задач. Ясность в воспроизведении применима не только при определении задач, но и для каждой части и пункта, которые мы пишем – все должно быть ясно на 100%. Если отсутствует ясность, читатель не сможет ничего понять и, соответственно, мы лишимся поддержки донора.

В неправильно написанных заявках часто присутствует эта проблема, в той мере, что у читателя создается впечатление, что, несмотря на то, что предоставлено много информации «он не видит мотива, почему он ее читает». Много бесполезной и не относящейся к делу информации. Другие разделы переданы «автоматически» или просто скопированы из других документов. Нет четкой связи идей в прогрессии и тяжело увидеть разницу между главными и второстепенными задачами. Тот, кто пишет заявку, кажется сконфуженным без четко выраженной цели.

Плохая и трудно отслеживаемая организация

Хорошо организованное начало, в первую очередь, начинается со спецификации заключения и действий, которые должны быть осуществлены. Правильно составленные документы, как правило, упорядочены в порядке важности. Абзацы должны начинаться с заключений: поддерживающие данные/разъяснения должны следовать за основной идеей.

Основной причиной, по которой читатели часто не понимают намерений того, кто писал заявку, является неправильное упорядочивание текста. Как правило, общий порядок разделов не является проблемой – тот, кто пишет, руководствуется требованиями, выраженными в образцах и стандартах согласно критериям донора. Поэтому зачастую то, что представляет проблему это упорядочивание идей в частях предложения, а также в рамках отдельных абзацев. В момент, когда мы начинаем структурировать заявку на проект, мы всегда должны помнить, что идеи необходимо воспроизводить в порядке их важности. Это значит, что заключение всегда стоит перед поддерживающей информацией (данными), а полученный опыт всегда важнее,

чем использованные методы. Абзацы должны всегда начинаться с заключения. Предложение, резюмирующее смысл информации, является основным в абзаце.

После этого, основные идеи и поддерживающая информация могут представляться в порядке уменьшения важности. Мы не рассказчики, наша задача состоит в том, чтобы не «держать читателя в напряжении». Данный метод подачи информации поможет читателю увидеть ситуацию такой, какой видим ее мы. Таким образом, на этапе планирования необходимо всегда расставлять идеи в приоритетном порядке согласно плану. Анализ всегда идет перед данными.

Не кратко и не ясно

Написание должно быть кратким. Объем информации не должен быть большим, поэтому там, где это возможно, надо избегать подробностей и информации, в которой нет надобности. Многие заявители либо включают слишком много информации, либо большее из того, что было ими включено, несущественно. Когда содержание пытается охватить как можно больше и становится слишком обширным, уходит много времени на выявление чего-то конкретного и теряются важные идеи.

В каком количестве поддерживающей информации нуждается читатель для того, чтобы ее понять?

Также, можно встретить заявки на десятки страниц, включающие в себя большой объем вводной информации описательного характера, и только где-то к середине документа проглядывается анализ текущей ситуации. Терпеливый читатель может просто проигнорировать бесполезную информацию, а другие могут отклонить проект только по той причине, что автор не освещает тему более конкретно. То, что мы пишем, показывает другим, «кто мы есть» – если вы не можете в письменной форме передать эффективно тему, то где гарантия того, что тот, кто это читает, не усомнится в нашей эффективности на этапе внедрения? Необходимо отметить и тот факт, что несущественная информация отнимает время при написании, также как и при ее прочтении. В первую очередь, необходим краткий подход к теме, которая вас интересует, и относящейся к делу. В то же время, вы должны быть уверены в том, что включите в каждый раздел. Не начинайте с анализа ситуации, описывая методы. Если вы называете это «анализом», то нужно проводить анализ. Методологии может быть отведен отдельный раздел, по необходимости, таким образом, чтобы вся остальная поддерживающая информация была размещена в конце (как правило, в виде приложения). Слишком много информации о процессе и мало информации о результатах может «похоронить» заявку на проект.

Во-вторых, речь идет не только о том, чтобы не включать несущественную информацию, которая может создать проблемы. Очень часто, у авторов прослеживается тенденция включать слишком большой объем и «существенной» информации, что, опять же, является потерей времени (как для тех, кто пишет, так и для тех, кто читает) и, безусловно, приводит к умственной усталости. Это демонстрирует отсутствие понимания формата изложения, демонстрирует отсутствие определенной концептуальной ясности и поднимает вопросы, на которые не даются ответы.

Отсутствие ясности

Предложения должны быть короткими (в среднем 15 слов) настолько, чтобы не напрягать читателя, по мере возможности, должны использоваться более короткие и привычные слова.

Отсутствие ясности в выражениях (длинные слова и предложения) могут ослабить сосредоточенность читателя. Как часто что-то читая, вы были вынуждены вернуться к началу предложения? Это может вызвать умственный дискомфорт и, несомненно, это последнее, чего бы мы хотели в наших отношениях с читателем. Когда мы пишем, мы не пишем для того, чтобы «продемонстрировать» свой словарный запас или заставить читателя взять в руки словарь. Пишем, чтобы быть понятыми, а это означает использование простых предложений, привычных и коротких слов вместо длинных, там, где это позволительно. При чтении активируется наша оперативная память. Параллельно процессу чтения наш мозг декодирует лексику (понимание) и интерпретирует значение (смысл). Множество абстрактных слов может привести к слишком развернутому изложению и трудному восприятию таких слов, как «внедрение», «распространение», «дискуссии» и т.д. – многих слов, которые оканчиваются на «-ние», можно избежать (это не значит, что мы не должны их использовать, всего лишь нужно следить за тем, чтобы не использовать их слишком часто).

Схожим образом, использование пассивной диатезы – «был(а) сделан(а) X» вместо «мы сделали X» – может привести к состоянию напряженности тех, кто читает. В этом отношении необходимо не злоупотреблять и использовать глаголы в пассивной диатезе там, где это требуется. Слишком много связующих слов – «в частности», «вместе с» др. – делают предложения менее ясными и снижают способность читателя понять ваше сообщение, также, как и дефицит слов может вызвать проблемы восприятия текста читателем.

Неправильное использование лексики

Когда те, кто пишет, невнимательны в использовании лексики, это может привести к проблемам. Подходящая лексика означает заботливый выбор

слов для читателя, избегая использования аббревиатур и терминологии там, где в этом нет необходимости, с применением по возможности более простых слов.

Многие предложения перегружены аббревиатурой, сокращая практически все в условные слова. Безусловно, в определенных случаях, как например названия организаций, когда речь идет об известных на местном и международном уровне организациях, могут применяться сокращения, но такого рода условные обозначения, как Ежегодное Собрание (ЕС), Координаторы Секторов (КС) и т.д., тем более, используемые всего лишь один раз, должны быть написаны полностью. Расшифровка аббревиатур людьми, которые не являются специалистами в данной области, делает прочтение заявки на проект затруднительным. Одно из правил написания относится и к тому, что термины, которые будут использоваться, должны быть общепринятыми и применяться при описании проекта.

Неправильная лексика

Стиль представляет собой то, «как» мы выражаем свои идеи. Так же, как и манера, в который мы одеваемся, представляет собой сообщение, так и выбор слов и выражений. Значение имеет и то, «что» мы говорим, и то «как».

В целом, хорошо писать в стиле близком к разговорной речи, но последовательном, аккуратном и безошибочном. Хорошо выдерживать простой и обычный стиль. Избегать жаргона (технической или специализированной лексики, которую понимают мало людей), а также диалектов, присущих местной речи.

Терминология должна быть ясна читателю. Необязательно производить на читателя впечатление длинными словами и сложными предложениями. Слишком детальное и комплексное описание представляет собой опасность, так как в этом случае слова и идеи могут толковаться по разному и содержание теряется в деталях.

Существует ТРИ основных фактора, влияющих на стиль письма, которыми мы пользуемся:

Первым является *сообщение само по себе* – то, что мы говорим, несомненно, является важным фактором. Сообщение может охватывать вопросы, связанные с 50 долларами США или иметь отношение к проекту в 2 млн. долларов США, представлять отчет о крупном успехе или предложение выхода из безысходного положения. В каждом из этих случаев стиль письма может варьировать. Тем не менее, прослеживается одна вещь, чем больше бюджет проекта, тем сложнее лексика и длиннее предложения, что отражается

на отсутствии ясности и воздействию на читателя, изложенной информации. Второй фактор это *метод высказывания*. О чем бы мы ни писали, мы должны это делать четко, сжато и по существу. Никогда не пишите того, чего не используете (слово или фраза) в речи. Третий фактор это *наше взаимоотношение с читателем*.

Несмотря на то, что в заявках на проект стиль письма не является определяющей мерой (большинство заявок написаны в скучной манере, а стиль высказывания менее важен, чем четкое определение задач, ясность, краткость и эффективная организация анализа), в этом все же есть свои преимущества:

- Содействует установлению взаимоотношения и связи с читателем;
- Облегчает коммуникацию лучших идей;
- Сообщает читателю об организации и том, кем мы являемся;
- Привлекает внимание читателя;
- Делает написание более интересным, личным и убедительным;
- Помогает выиграть необходимую поддержку для предложений и идей, которые вы напишите.

Что означает хороший стиль письма?

Лучшие специалисты используют стиль, который является:

- Интересным – привлекает интерес читателя;
- Убедительным – производит воздействие;
- Личным – обращается непосредственно к читателю.

Стиль письма может быть более динамичным, если:

- a. В начале предложения использовать слова, которые передают «действие»;
- b. Использовать вопросы для того, чтобы читатель стал более внимательным;
- c. Снизить неопределенную лексику;
- d. Использовать активную диатезу;
- e. Эффективно использовать слова.

Простые инструменты для улучшения стиля:

а) Начинаем с действия

Привлекаем внимание читателя начальными фразами, состоящими из слов передающих действие.

Например: *Мы должны назначить встречу членов команды программы для завершения плана программы по иммунизации.*

В этом предложении мы имеем два действия – «назначение встречи» и второе «завершение плана программы по иммунизации». Перенеся самое важное действие (результат встречи) в начало мы получаем:

Для завершения программы по иммунизации мы должны назначить встречу команды программы.

Похожим образом, прежде чем сказать:

Мы приложили анализ проблем, в том числе рекомендации по их решению.

Форма высказывания лучше подействует, если сказать следующим образом: *Пожалуйста, смотрите прилагаемый анализ проблемы и рекомендуемые решения.*

По факту, то, что мы делаем ничего более чем применение принципов расположения по важности на уровне предложения. Внимание: не пользуйтесь этим методом во всех случаях! Только на этапе издания, перестройте несколько предложений – в частности, те которые относятся к действию – для смены акцента. Разрыв привычного ритма организации идей даст вам преимущество для привлечения внимания читателя.

в) Использование вопросов

Другой метод состоит в использовании вопросов. При написании текста могут использоваться вопросы, чтобы непосредственно затронуть читателя, сделав его более внимательным к ключевому сообщению. Могут использоваться такие вопросы, как:

- Каковы причины этих проблем?
- Использовались материалы X при принятии решений на местном уровне?
- С какими вызовами сталкиваются дискриминируемые категории граждан?
- В чем состоят крупные достижения программы?

Эти вопросы применяются для привлечения внимания читателя. Безусловно, если вы задаете вопрос, то тут же должны дать и ответ. Тем не менее, не рекомендуется прибегать к этому инструменту слишком часто.

с) Сокращение неопределенной лексики

Важным методом для улучшения стиля письма является избегание или устранение неопределенных слов. Помимо явного преимущества, вытекающего из повышения ясности, использование более конкретной лексики наводит на мысль, что автор уверен в безошибочности своих идей и анализа.

Неопределенные слова и выражения включают:

- Нужно;
- Надеюсь;
- Вероятно;
- Возможно/невозможно;
- Достаточно;
- Так;
- Скоро;
- Позже.

d) Использование активной диатезы

По возможности, всегда используйте активную диатезу и глаголы. Использование пассива не лучше и не официальной – это создает проблемы читателям, делает текст длиннее и трудным для восприятия, увеличивает вероятность орфографических ошибок.

e) Используйте короткие слова

Избегание использования длинных (тяжелых, специфических) слов, отвлекающих внимание читателя (в частности, если их много), и замена их короткими словами, которые легко читать, способствует пониманию содержания. Несомненно, могут использоваться любые подходящие слова, но сокращение трудных слов в пользу более простых могут придать беглость тексту.

f) Избегание высокопарной лексики

Высокопарный означает – собственная важность. Высокопарность в письме значит придавать большую важность/серьезность тому, о чем мы пишем, не выбирая для этого самых подходящих слов.

Примеры высокопарных слов и предложений:

- Настоящим;
- Граничащий;
- Вышеуказанный;
- Как следствие;
- Усилие установить (вместо найти);
- Методология (вместо метода).

Избегайте использовать слова, в которых нет необходимости.

Будьте внимательны при слишком частом использовании определенных общих слов/фраз, особенно тех, которые часто повторяются. Например, во

всех случаях слово «проект» чрезмерно используется в таких фразах, как:

- Внедрение проекта;
- Бенефициары проекта.

В зависимости от сектора, в котором вы работаете, также будьте внимательных к частому повтору слов, характерных этой сфере (например, сельскохозяйственный, эффективное управление, партисипативный и т.д.).

Библиография:

1. Asist. univ. drd. Laura Elly Novac, Prof. univ. dr. Petre Brezeanu, «Metode Moderne de Identificare a Riscurilor în Managementul Riscului», Academia de Studii Economice, București;
2. Mihai Manoliu, «Managementul Proiectelor», Note de Curs;
3. Mihai Roșcovan, Veaceslav Bulat, Mariana Puntea, Viorel Miron, «Ghid de Cooperare Transfrontalieră»;
4. Dr. Elena Diaconu, «Managementul proiectelor europene»;
5. Mazilu Sebastian, «Managementul Proiectelor»;
6. «Ghid metodologic de implementare a proiectelor pilot», Ministerul Internelor și Reformei Administrative România, Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice;
7. Tudor Mancaș, «Managementul ciclului de proiect», Cancelaria de Stat Moldova, Secția Asistență Externă;
8. «Making Waves – creating more impact with youth projects», Salto-Youth Resource Centers;
9. «Project management handbook», Salto-Youth;
10. «Technical Guide Project Cycle Management», Socio-Economic and Gender Analysis Programme, 2001;
11. «Developing skills for NGOs, Project Proposal Writing», The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, 2002;
12. «Planificarea Participativă de Proiecte», Manual, Viena, septembrie 2004;
13. «Managementul Proiectelor», București, Decembrie 2007;
14. Veaceslav Bulat, «Cum scriu un proiect», Chișinău, 2010;
15. «Managementul ciclului de proiect», unitatea de evaluare a Europei AID Cooperation Office, București, Blueprint International, 2003;
16. Nicolae Postavaru, «Managementul proiectelor», ed. Matrix Rom, București, 2002;
17. Dan Anghel Constantinescu, Ungureanu Ana-Maria, Pridie Adelina, «Managementul proiectelor», Ed. Semne'94, București, 2001;

18. Irina Manolescu, «Managementul Proiectelor», Note de Curs, Universitatea «Alexandru Ioan Cuza» Iași, 2005;
19. Alina Bârgăoanu, «Managementul proiectelor», București, Școala de Studii politice și administrative, 2007;
20. Constantin Opran, Sergiu Stan, Bogdan Abaza, Steluta Nastasa, Mihai Tudorancea, coordonator prof.univ.dr.msc.ing. Opran Constantin, «Managementul Proiectelor», Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București 2002;
21. «Cum să obții finanțare de la Uniunea Europeană», Programe ale Uniunii Europene în România. 2003;
22. Ghidul solicitantului Phare CBC 2004 și TACIS CBC 2004, programul de vecinătate România- Republica Moldova;
23. Ghidul Solicitantului Programului Operațional Comun România-Ucraina-Republica Moldova 2007-2013;
24. «Practical Guide to Cross Border Cooperation», European Commission, AEBR 2006;
25. U. Schiefer, R. Doebel, «Mapa-Project – A practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation»;
26. «A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit», A practical guide for Equal Development Partnerships, Gb Equal Support Unit;
27. «Project Management Manual», Government of Romania, 2006;
28. Dennis Lock, «Project Management», Sinxth Edition;
29. Maynard, H.B., «Microsoft Project 98», Ed. Van Nostrand Reinhold, New York, 1998;
30. Williams David J, «Preparing for Project Management: a guide for the new architectural or engineering project manager in private practice», New York, 1996;
31. Neil Kendrick, «Project proposal writing», ELD Training Publication 2009.

Promo - LEX

Ассоциация Promo-LEX

tel./fax: +373 22/ 45 00 24; 44 96 26

e-mail: info@promolex.md

url: www.promolex.md

Для корреспонденции:
а/я 89, MD-2012 Кишинэу
Республика Молдова

Настоящая публикация издана
при финансовой поддержке
Посольства Королевства Нидерландов,
Программа Матра / КАП.