

Сборник подготовлен:
Матвеевой И.В., заведующей методическим отделением
Кузнецовой А.А., методистом

В помощь специалистам Центра «Проект шаг за шагом». Методическое пособие.— Методическое отделение Центра «Наставник», 2009.

В методическом пособии рассматриваются понятия проекта и проектирования, основные требования к проекту, структура, содержание и оценка проекта, проанализированы типичные ошибки проектирования.

Материалы сборника помогут специалистам создать проекты и грамотно подготовить их к участию в конкурсах.

Сборник адресован специалистам Центра, участвующим в разработке проектов.

Государственное учреждение Ярославской области Рыбинский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних
«Наставник», 2009 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Что такое проект.....	4
Проектирование как вид деятельности	9
Шаги проектирования в таблицах	11
Основные требования к проекту.....	18
Описание проекта.....	19
Мониторинг и оценка проекта.....	27
Определение индикаторов и показателей для оценки	30
Оценка социального эффекта от внедрения проекта	32
Определение эффективности проекта.....	33
Критерии повышения эффективности проектов.....	34
Основные принципы оценки проектов, участвующих в конкурсах.....	35
Заключение.....	39

Введение

В нашу жизнь настойчиво входят новые технологические процессы: конструирование, моделирование, социально-педагогическое проектирование. Сегодня все понимают, что освоение проектных технологий необходимо для того, чтобы учреждение стало конкурентоспособным на рынке социальных услуг. Современный рынок социальных услуг представляет собой совокупность социальных проектов и программ, ориентированных на реализацию нужд, потребностей и интересов потребителей: родителей, детей, общественности.

Практика социального планирования в обществе расширяется и начинает становиться все более динамичной и конкурентоспособной. Если разработчикам социальных проектов пришла в голову оригинальная мысль, не нужно забывать, что существует конкуренция. Эту идею могут разрабатывать другие инновационные группы.

Необходимые условия **конкурентоспособности** проекта – спрос (общественная потребность) на данный вид деятельности и возможности учреждения, реализующего проект.

Здоровая конкурентная среда в проектировании — залог стабильного развития деятельности учреждения.

Проекты — это своего рода инновационные социальные технологии или опытные образцы социальной деятельности по гибкому и оперативному реагированию на возникающие социальные проблемы.

Что такое проект

В европейских языках слово "проект" заимствовано из латыни: причастие *projectus* означает "выброшенный вперед", "выступающий", "бросающийся в глаза", то есть прототип, прообраз какого-либо объекта, вида деятельности, а проектирование превращается в процесс создания проекта. Таким образом, проект создает то, чего еще нет; он требует всегда иного качества или показывает путь к его получению. В настоящее время этот термин часто применяется в менеджменте, означая в широком смысле любую деятельность, представленную как комплекс отдельных шагов, а в узком – "планирование от цели принципиально новой для организации деятельности, ограниченной по срокам и ресурсам". За рамками управленческой терминологии понятие "проект" так же часто связывается с понятием "проблема". Проект как проблема "может обозначать подлинную ситуацию творчества, где человек перестает быть просто собственником идеи, отказывается от своего, личного, частного, чтобы получить шанс натолкнуться на что-то другое, наполниться им, проявить его в своем творчестве». Такое понимание проекта открывает широкие возможности для его использования.

Проект есть способ выражения идеи языком целей и задач, мер и действий по достижению намечаемых целей, необходимых ресурсов для практической реализации замыслов, сроков воплощения идеи.



Проект - это комплекс взаимосвязанных мероприятий по целенаправленному изменению системы в течение заданного периода времени с ориентацией на четкие требования к качеству результатов, ресурсным обеспечением при установленном бюджете.

Многие люди периодически осуществляют проекты, причем не только на работе, но и в своей повседневной жизни. Вот некоторые примеры: проведение исследований, написание книги, внедрение новой технологии, подготовка к юбилею, ремонт в квартире... Все эти виды деятельности имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами:

- они направлены на достижение конкретных целей;
- они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- они имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Каждая из названных характеристик имеет важный внутренний смысл, и поэтому мы их рассмотрим более подробно.

1. Направленность на достижение целей

Проекты всегда нацелены на получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей и задач, в свою очередь, также могут быть выделены цели и задачи более низкого уровня. Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач. Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей, и что продвижение проекта связано с достижением целей

все более высокого уровня, пока, наконец, не достигнута конечная цель (для данного проекта).

2. Координированное выполнение взаимосвязанных действий

Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение разнообразных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны, в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задачи не могут быть реализованы, пока не завершены другие задачи; некоторые процессы могут осуществляться только параллельно, и так далее. Если нарушается синхронизация выполнения разных задач, весь проект может быть поставлен под угрозу. Если немного задуматься над этой характеристикой проекта, становится очевидно, что проект - это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

3. Ограниченная протяженность во времени

Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания этапов и задач, входящих в проект. В любом случае проект существует ровно столько времени, сколько требуется для получения конечного результата.

4. Уникальность

Проекты - мероприятия в известной степени неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Вы делаете то, что никогда раньше не делалось. И

поскольку прошлый опыт может в данном случае лишь ограниченно подсказывать вам, чего можно ожидать при выполнении проекта, он полон риска и неопределенности.

Проекты могут выполняться на любом уровне организации и быть очень различными по масштабу - с точки зрения продолжительности выполнения, числа вовлеченных людей, общего размера бюджета и т.д. Проекты могут осуществляться в любых направлениях человеческой деятельности, от создания космических станций до организации проведения однодневного семинара или конференции. Проекты также могут выполняться внутри одной организации или пересекать организационные барьеры.

Проект как проблема "может обозначать подлинную ситуацию творчества, где человек перестает быть просто собственником идеи, отказывается от своего, личного, частного, чтобы получить шанс натолкнуться на что-то другое, наполниться им, проявить его в своем творчестве"

Проект это —

- ❖ отражение интересов участников;
- ❖ организованная «самодеятельность» (принципы самообразования, выбора индивидуальной траектории решения проблемы», разработки «своего» плана действий);
- ❖ работа в команде (роли лидера-организатора, исполнителя, резонера, эксперта, исследователя, оформителя и т.д.);
- ❖ творческая лаборатория (многовариантность путей решения, поиск альтернатив, принцип оригинальности);
- ❖ организация ценностных смыслов (социальная значимость), формирование «гражданского сознания», опыт «социальной коммуникации»;
- ❖ свободный выбор образовательной области, тематики проекта, траектории деятельности;

- ❖ включение всех субъектов в поисковую, исследовательскую деятельность;
- ❖ систематическое отслеживание результатов работы, презентации;
- ❖ фиксированное время, контроль и рефлексия.

Проект - любое временное мероприятие для создания уникальных продуктов и услуг.

Специфической чертой социального проекта является обязательная ориентация на осуществление социального действия.

Социальные проекты возникают при наличии сложной социальной проблемы и наличии частичных ресурсов (средств) для ее решения и направлены на достижение общественных благ и защиту интересов граждан.

В основе проекта лежит модель, которая может быть представлена в виде:

- а) словесного описания (вербальная модель);
- б) графического изображения (чертежей, схем);
- в) изложения расчетов (числовых показателей, цифр, формул и т.д.);
- г) комбинированный вариант с использованием первых трех.

Проектирование как вид деятельности

Любая деятельность человека порождает множество непредвиденных ситуаций, в ходе нее возникает масса побочных продуктов (артефактов). Часто это запутывает, сбивает, уводит в сторону. Альтернативой этому стало проектирование, которое призвано оградить человека от непредсказуемости, возникающей в ходе деятельности. Проектировщик всегда ясно формулирует цели, тщательно подбирает способы реализации проекта и затем все по возможности точно воплощает. В современном мире едва ли не любое свое деяние человек склонен рассматривать сквозь призму проектирования.

Проектирование — это творческая деятельность, создающая новое, чего раньше не существовало.

Социальное проектирование - *особый вид деятельности, направленный на решение проблем, возникающих в жизни человека и связанных с отношениями с другими людьми.*

Этапы:

ПОИСКОВЫЙ

- ❖ Поиск и анализ проблемы.
- ❖ Постановка цели проекта.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ

- ❖ Сбор и изучение информации.
- ❖ Поиск оптимального способа достижения цели проекта (анализ альтернативных решений)
- ❖ Построение алгоритма деятельности.
- ❖ Составление плана реализации проекта: пошаговое планирование работ.
- ❖ Анализ ресурсов.

ПРАКТИЧЕСКИЙ

- ❖ Выполнение запланированных технологических операций.
- ❖ Текущий контроль качества.
- ❖ Внесение (при необходимости) изменений в конструкцию и технологию.

ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЙ

Подготовка презентационных материалов

- ❖ Презентация проекта.
- ❖ Изучение возможностей использования результатов проекта.
- ❖ Выставка, продажа, включение в банк проектов, публикация.

КОНТРОЛЬНЫЙ

- ❖ Анализ результатов проекта
- ❖ Оценка качества проекта

Технология в социальном проектировании — это определенная последовательность процедур для достижения тех или иных целей. Технология алгоритмична и точна, содержит аппарат диагностирования, корректировки. Технология является результатом надежности и точности, элементом научной организации.

Технология реализации социальных проектов предполагает цикличность и поэтапность

- постановка проблемы (определение реальной цели);
- разработка проекта;
- социальное действие — проведение социальной работы, мероприятий, акций;
- анализ полученных результатов, соотнесение их с поставленной целью.

На завершающем этапе — анализе полученных результатов — осуществляется оценка и определяется на сколько решена проблема. Поскольку по своей природе социальные проблемы неразрешимы, т.е. решение одной проблемы порождает другую.

Полученный результат осуществленного проекта позволяет не только оценить эффективность, но и осуществить корректировку цели и новый цикл социального действия. Именно такое продвижение по своеобразной спирали позволяет добиться устойчивости проекта, его развития и трансформации с учетом новой ситуации и оперативной реакции на возникающие социальные проблемы.

Шаги проектирования в таблицах

Шаг № 1. Изучение общественного мнения

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

Шаг № 2. Формулировка актуальной социальной проблемы

Проблема заключается в наличии несоответствия между желаемым, необходимым, требуемым состоянием какого-либо объекта (процесса) и реально сложившимся состоянием данного объекта (процесса).

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

Шаг № 3. Определение целей и задач проекта

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

Задачи — шаги по достижению данной цели.

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

Шаг № 4. Изучение возможностей инициативной группы

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

Шаг № 5. Составление плана работы

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

Примерная схема плана работы

№	Мероприятия	Сроки	Ответственные
1.			
2.			

Шаг № 6. Составление рабочего графика

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

Шаг № 7. Определение обязанностей и их распределение в группе

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

Шаг № 8. Определение ресурсов и источников их получения

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

Шаг № 9. Составление бюджета

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Определить источники поступления денежных средств (доходов).	Конкретный перечень источников доходов с указанием сумм по каждому из них.
2.	Составить список предстоящих расходов.	Перечень предполагаемых расходов с указанием их величины.

3.	Определить разницу между доходами и расходами.	Рассчитать величину дефицита (недостатка денежных средств) или профицита (превышение доходов над расходами).
----	--	--

Шаг № 10. Разработка системы оценки проекта

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

Шаг № 11. Обучение членов проектной группы

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

Шаг № 12. Формирование общественного мнения

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Продумать систему мероприятий по созданию благоприятной среды для реализации социального проекта.	Продуманная система мероприятий.
2.	Информирование общественности о предстоящем проекте всеми доступными способами.	Понимание общественностью и соответствующими органами сути предлагаемого проекта.

Последовательность шагов с № 1 по № 12 — это разработка социального проекта, его подготовка к практической реализации.

Дальнейшие шаги с № 13 до № 19 — это реализация разработанного социального проекта силами самой инициативной группы

Шаг № 13. Составление деловых предложений по проекту

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1.	Пересмотр составленного плана с учетом социальной ситуации.	Окончательная редакция плана реализации проекта.
2.	Составление краткого резюме о проекте.	Текст резюме о проекте.
3.	Составление предложений по совместной реализации проекта различным организациям.	Варианты предложений о совместной деятельности.
4.	Составление текста договора о совместной деятельности.	Варианты договора.

Шаг № 14. Поиск делового партнера

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

Шаг № 15. Проведение официальных переговоров

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

Шаг № 16. Получение необходимых ресурсов

Шаг № 17. Проведение плановых мероприятий

Шаг № 18. Контроль и оценка выполнения плана

Шаг № 19. Корректировка реализации проекта

Два последних шага № 20 и № 21 — это подведение итогов работы над социальным проектом

Шаг № 20. Анализ результатов работы по проекту

Шаг № 21. Информирование общественности о результатах реализации проекта

Типичные ошибки:

- ✓ Отсутствие реальных источников материально-технического обеспечения и финансирования проекта.
- ✓ Провозглашение идеи без дальнейших усилий по ее реализации.
- ✓ Переоценка своих сил и возможностей организации.
- ✓ Отсутствие информации о реализованных социальных проектах.

Основные требования к проекту

1. *Ограниченность* (во времени, по целям, задачам, результатам) *проекта* – позволяет контролировать ход его реализации, измеряя результаты каждого этапа. Это означает, что проект состоит из этапов с фиксированными сроками реализации; содержит планы и графики выполнения работ; обеспечен ресурсами, необходимыми для его реализации.
2. *Целостность проекта* – каждая его часть соответствует общему замыслу и предполагаемому результату.
3. *Последовательность и связность* – части проекта соотносятся и обосновывают друг друга; цели и задачи вытекают из постановки проблемы.
4. *Объективность и обоснованность* – доказательство того, что идея проекта, подход к решению проблемы появились не случайно, а являются следствием осмысления ситуации и оценки возможностей воздействия на нее.
5. *Компетентность авторов и персонала.*
6. *Жизнеспособность* – определение перспектив развития проекта в дальнейшем, возможности его реализации в других условиях.

Описание проекта

Наиболее часто используется такая форма структурирования проектов:

1 часть информационная

Название проекта – должно быть запоминающимся, кратким, выражающим основную идею содержания, может быть дана расшифровка названия.

Организация – исполнитель – название, адрес, телефон, реквизиты; в этом разделе отдельной строкой указывается организация-заявитель, если это не одна и та же организация.

Авторы проекта – ФИО, должность, место работы, адрес, телефон, звание.

Руководитель проекта – ФИО, должность, место работы, адрес, телефон, звание.

География – территория, на которой будет проходить реализация проекта, координаты участников.

Сроки выполнения – если проект проходит по этапам, указываются сроки выполнения каждого.

Учреждение/организация-исполнитель – указывается дополнительная информация, подтверждающая компетентность исполнителей, цели и задачи, род деятельности заявителей, наличие достижений в сфере деятельности по проекту, опыт реализации аналогичных проектов и программ.

2 часть - основное содержание проекта

Постановка проблемы (введение):

- *актуальность и новизна* данного проекта по сравнению с аналогичными;
- *аналитическое осмысление* проблемы (какую проблему решает проект; чьи интересы затрагивает, чьим нуждам служит, значимость проблемы для вашей территории, в целом для общества, сведения необходимо

предоставить в количественных и качественных показателях, не должно быть голословных утверждений, наукообразных и непонятных терминов, проект поддерживается статистическими и аналитическими данными, ссылками на экспертов; указываются ключевые научно-методические источники);

- *сферы применения проекта*, его функциональное назначение;
- *стратегия проекта* (определяет назначение проекта, его долгосрочные цели);
- *компетентность исполнителя проекта*.

Опишите социальную проблему и обоснуйте социальную значимость проблемы, на решение которой направлен проект. Сравните существующий опыт в мире, России, Рыбинске. Оцените ситуацию на основе исследований, статистических данных, анализе личных историй жизни клиентов, анализе процессов оказания им услуг в сфере Вашего проекта и др. фактов. Как проект соотносится с уставными целями Вашей организации? В чем состоит уникальность, инновационность проекта? Был ли ранее опыт подобной деятельности в смежных областях по осуществлению подобного проекта, насколько он был успешен? Почему требуется поддержка? Перечислите основные причины социальной проблемы, расположив их в порядке убывания влияния на проблему по определенным Вами критериям. Перечислите последствия этой проблемы, расположив их в порядке убывания тяжести по определенным Вами критериям.

Цель проекта – вытекает из выявленной проблемы и определяет желаемый результат. Основное требование к формулировке цели – реальность.

Задачи проекта – это часть цели (пункт) или отдельное действие, которое вы предпринимаете, чтобы достичь цели проекта. При формулировке задач рекомендуется использовать международный критерий (конкретность, исчисляемость, территориальность, реальность, определенность во времени).

Цель – итог всего проекта, а **задачи** – его промежуточные, частные результаты.

Цель проекта направлена, с одной стороны, на устранение причин социальной проблемы, с другой стороны, на достижение желаемого состояния, создание альтернативных способов решения социальной проблемы. Целью является Ваше представление о том, что изменится в результате Вашего проекта. Сформулируйте предназначение Вашего проекта (другими словами - миссию, стратегическую, долгосрочную), если Вы планируете его продолжение более чем на год. Определите цель Вашего проекта, соблюдая SMART - принципы: точное и ясное изложение, измеримость (цель содержит главные количественные показатели объема и качества), реалистичность, связанность с целями других проектов. Разбейте цель на задачи.

Целевая группа клиентов

Опишите целевую группу клиентов проекта (далее – Клиенты), её структуру (состав), перечислите критерии отбора Клиентов. Какие формальные характеристики (пол, возраст, доход, место работы и др.) отличают Клиентов? Какие качественные признаки выделяют Клиентов? Какое общее число Клиентов в городе? Какое количество Клиентов охватывает проект? В случае недостаточного количества планируемых ресурсов для охвата всей целевой группы клиентов, по каким критериям Вы будете отбирать клиентов в Вашу работу с ними? Кто ещё работает с этими или близкими к ним Клиентами?

Заинтересованное окружение

Сделайте анализ заинтересованного окружения: их влияние, интерес, потребности, которые Вы можете удовлетворить в интересах Вашего проекта.

Управление и кадры

Необходимо кратко описать механизм управления проектом и квалификацию основного персонала, обеспечивающего его реализацию. Если проект предполагает обучение кадрового состава, нужно прописать его механизм и тематику. В разделе следует указать:

- как распределить сферы и функции деятельности между персоналом;
- кто кому подчиняется, и кто несет ответственность за определенные виды работ;
- какой квалификацией обладает персонал, реализующий проект, и как будет проводиться дополнительное обучение;
- каков механизм управления проектом.

Основные мероприятия и их примерный график

Мероприятия выстраиваются в соответствии с задачами по направлениям, этапам. Для всех видов работ указываются ресурсы и исполнители, устанавливаются сроки. План представляется в графической форме (действия, сроки, ответственные, ресурсы, результаты, исполнители).

Примерный бюджет и возможные источники финансирования

Основное внимание при составлении бюджета следует уделить вопросам:

- ❖ Сколько в целом необходимо средств на осуществление проекта?
- ❖ Какие средства есть в наличии у организаторов проекта?
- ❖ Какова материально-техническая база?
- ❖ Какие дополнительные источники финансирования можно найти (конкурсные средства государственных структур и общественных фондов, бюджетные поступления, средства учредителей, благотворительные пожертвования и т.д.)?
- ❖ На какие цели будут израсходованы средства, собранные для реализации проекта?

Бюджет составляется после обоснования самого проекта. Он должен содержать реальную финансовую информацию. В бюджете проекта

обязательно указываются имеющиеся у заявителя средства, запрашиваемые средства и общая сумма расходов.

Как затраты связаны, в первую очередь с целями проекта, клиентским процессом, показателями и управлением проекта.

Часть бюджета – оборудование и сопутствующие расходы. Перечислите наименование каждой единицы, их общее количество и предполагаемая стоимость.

Постатейный бюджет проекта может включать:

- ❖ Расходы, связанные с оплатой труда исполнителей проекта, включая начисления во внебюджетные фонды.
- ❖ Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества в целях реализации проекта.
- ❖ Подготовка и издание материалов по обобщению инновационных технологий, моделей и методик, разработанных (применяемых) в проекте.
- ❖ Аренда помещений для проведения мероприятий проекта.
- ❖ Расходы на служебные командировки и деловые поездки, непосредственно связанные с проведением мероприятий проекта.
- ❖ Иные расходы на проведение целевых мероприятий проекта: конференций, семинаров, совещаний, конкурсов, других мероприятий; мероприятий по повышению квалификации исполнителей проекта.
- ❖ оплату охраны и обслуживания помещений, доступа в Интернет при проведении мероприятий проекта.

Вклад организации

Любой проект, наряду с достижением его целей и поиском инноваций, осуществляется для крупных улучшений в организации, удовлетворяя потребности в её развитии и совершенствовании. Определите, зачем проект осуществляется в Вашей организации. Выделите, какую часть из планируемых ресурсов, по договоренности с руководителем организации и/или ведомства, вкладывается в Ваш проект (организационные, административные, финансовые и т.д.), которая показывает

заинтересованность руководителей в проекте и очерчивает взаимные границы ответственности и прав.

3 часть проекта – оценка результативности

Прописать, как будет отслеживаться успех проекта по ходу его реализации, когда и как будет проводиться промежуточный контроль, кто будет привлекаться к мониторингу.

Очень важно отразить показатели эффективности проекта. Показатели – инструмент, позволяющий точнее определить и разъяснить цель проекта и измерить его результат.

Перечислите, к каким конкретным, измеряемым и качественным, основным и сопутствующим результатам, приведет проект относительно цели проекта, какие услуги, товары предоставит проект Клиентам? Проанализируйте: почему планируемые результаты важны Клиентам, городскому сообществу? Насколько эти результаты отличаются от уже существующей текущей деятельности по качеству и эффективности? Как совокупность этих результатов приведет к достижению поставленной цели? Проанализируйте и систематизируйте показатели, на основе выделенных критериев качества результатов проекта

Критерии эффективности призваны:

- ❖ выражать действенность всех видов, форм и методов реализации проекта;
- ❖ отражать качество управленческой и содержательной деятельности.

Количественные показатели (количество участников конкретных дел, акций, мероприятий).

Показатели социального развития личности (динамика уровня развития личности: не умел – научился, не знал – узнал; качество продуктов социально-творческой деятельности (поделки, рисунки, походы, акции).

Показатели социальной адаптации личности (снижение риска асоциальных явлений, повышение уровня социальной успешности участников, активность).

Показатели общественного мнения (популярность проекта, социально-профилактический эффект, заинтересованность социальных партнеров, отклик в средствах массовой информации).

Технологические показатели (уровень организации, четкость и эффективность управления, организационная культура участников).

Экономические показатели (соотношение затрат с социально-педагогическим эффектом, привлечение дополнительных материально-технических ресурсов). Утверждать, что результативность нельзя измерить, равносильно признанию, что проект не дает заметного эффекта.

4 часть – предполагаемые результаты

Ожидаемые результаты идут параллельно поставленным задачам и опять же, по возможности, должны быть выражены количественно.

Результатом каждого грамотного, обоснованного проекта являются его цели и задачи. Проект начинается с постановки цели, а значит – с осмысления результата.

Устойчивость

Перечислите, какие риски, факторы, столкновения интересов – как внутренние, так и внешние – могут помешать, затруднить или отложить реализацию проекта? Насколько проект зависит от влияния этих факторов? К каким последствиям перечисленные риски могут привести, как их уменьшить или предотвратить? Какой решающий(-ие) ключевой(-ые) фактор(-ы) предопределяет(-ят) успех проекта? Обоснуйте, может ли быть продолжена деятельность в том же направлении по окончании проекта? Какие способы продолжения проекта Вы предусматриваете при поддержке?

Жизнеспособность проекта (перспективы). Задача этого раздела – спрогнозировать дальнейшее развитие проекта. Возможно, в дальнейшем

будет расширена его география, освоены новые виды деятельности. При этом важно предусмотреть социальные и ресурсные стороны продолжения развития проекта.

Мониторинг и оценка проекта

Мониторинг используется при повторяющемся применении одного или нескольких критериев для оценки работы проекта.

Мониторинг — регулярный сбор основных данных по текущим результатам деятельности проекта, затратам и т.д. Мониторинг производится в течение всего периода осуществления проекта и оценивает соответствие хода проекта календарному плану и экономичность использования ресурсов. Мониторинг необходим для своевременного реагирования на возникающие отклонения от плана.

Система мониторинга должна быть «встроена» в проект с самого начала.

Для этого необходимо следующее:

- ❖ определить измеряемые показатели (индикаторы), по которым можно будет отслеживать ход проекта;
- ❖ установить источники информации для мониторинга (организации, отделы, отдельные люди или группы людей, документы т.д.);
- ❖ выбрать методы сбора информации;
- ❖ определить частоту и график сбора информации с учетом интенсивности оцениваемой деятельности;
- ❖ назначить ответственных за получение необходимой информации;
- ❖ определить технологию обработки и анализа получаемой информации;
- ❖ спланировать, кто и как будет использовать данные мониторинга;
- ❖ учесть в бюджете проекта расходы, необходимые для проведения мониторинга.

Мониторинг — это разработка и применение системы показателей и механизма сбора данных для регулярного наблюдения за ходом работ в течение всего периода осуществления социального проектирования. Кроме того, это контроль, слежение, учет, анализ и составление отчетов о фактическом выполнении проекта в сравнении с планом.

Сбор и обработка данных по фактическому состоянию работ является первым шагом в процессе контроля. Руководство обязано следить за ходом выполнения проекта, определять степень завершенности работ и, исходя из текущего состояния, делать оценки параметров выполнения будущих работ.

Оценка предполагает более глубокое проникновение в сущность происходящего.

Оценка — действие, направленное на формирование мнения, суждения о качестве, достоинстве, значении и т.п. чего-либо (словарь русского языка).

Оценка проектов — периодическое оценивание функционирования, эффективности и воздействия проекта в контексте его запланированных целей. Как правило, это сравнение желаемого с действительным, поэтому при оценке необходимо иметь информацию о первоначальных планах. По итогам оценки выносится суждение об эффективности проекта, и формулируются рекомендации на будущее.

Различия мониторинга и оценки

Мониторинг	Оценка
Проводится непрерывно	Проводится на ключевых этапах реализации проекта
Проект принимается в существующем виде без изменений	Проект подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения
Запланированная деятельность и результаты сравниваются с фактическими	Анализ причины достижения/отсутствия запланированных результатов
Полученная информация используется для текущего контроля проекта	Полученная информация может быть использована как для улучшения работы по данному проекту, так и для уточнения планов на будущее.

Виды оценки

- Предварительная, или Экспертиза проекта — оценка, проводимая на этапе планирования проекта. При этом оценивается еще не реализованный проект, проект как предложение вашей будущей работы.
- Промежуточная, или Формирующая — оценка, проводимая во время работы проекта для того, чтобы помочь проекту более успешно достигнуть намеченных целей и привести к планируемым результатам. Может быть запланированной или диагностической.
- Завершающая, или Обобщающая — оценка, проводимая по окончании проекта. Обобщает достижения проекта и представляет выводы для будущих проектов и программ.
- Фактическая, или Оценка воздействия — оценка, проводимая через какое-то время, после того как проект полностью завершен и можно проанализировать его воздействие. В ходе этой оценки анализируются все изменения, вызванные проектом и то, насколько они стабильны, то есть сохраняются ли изменения без дальнейшего воздействия со стороны проекта.



Определение индикаторов и показателей для оценки

Индикаторы являются средством для определения того, какие признаки можно считать доказательствами успешного выполнения проекта.

Индикатор — доступный наблюдению факт, сообщающий информацию о переменных в состоянии, движении, направлении некоего явления, представляющего интерес для наблюдателя.

Например, индикатором улучшения пре- и послеродового медицинского обслуживания может послужить последовательное сокращение детской смертности.

Показатель — мера какого-либо состояния на конкретный момент времени. Показатели необходимы для анализа перемен. Показатели можно установить с разными измерениями:

- КОЛИЧЕСТВО --- сколько?
- КАЧЕСТВО ----- насколько хорошо?
- ВРЕМЯ ----- когда?

Выбор индикаторов

- Что является целью оценки? Выбирайте только те индикаторы, которые будут полезны для этой цели
- Индикаторы должны давать информацию, которую можно и необходимо будет использовать в дальнейшем
- Выбирайте индикаторы, которые легко измерять, анализировать и распространять с учетом имеющихся для этого ресурсов
- Индикаторы легче будет оценивать и анализировать, если они выбраны людьми, которые будут заниматься сбором и анализом информации.

Критерии отбора индикаторов:

- значимость;
- измеримость;
- обоснованность, очевидная связь с тем, что оценивается;

- однозначность трактовки;
- надежность;
- возможность использования на регулярной основе (например, раз в год или два года);
- простота;
- гибкость;
- экономичность;
- уникальность.

Методы сбора данных

В общем виде все методы сбора данных можно разделить на 4 категории:

- **Наблюдение** (смотреть, слушать, считать)
- **Опрос** (задавать вопросы)
- **Измерение** (делать замеры, снимать показания)
- **Анализ документов** (читать, изучать).

Оценка социального эффекта от внедрения проекта

Оценка эффективности проекта производится в три этапа:

1. первоначальный шаг — экспертная оценка общественной значимости проекта
2. на втором этапе рассчитываются показатели эффективности проекта в целом
3. третий этап оценки уточняет состав участников после выработки схемы финансирования, вырабатывает реализуемость и эффективность участия в проекте каждого из них.

Оценка работы самими участниками проекта — это осознание сильных и слабых сторон и ожидаемых результатов проекта:

- в чем будет выражаться результат реализации социального проекта;
- какие изменения в сложившейся ситуации произойдут благодаря реализации социального проекта
- какими методами и по каким признакам, критериям, показателям можно будет судить о том, достигнут ли желаемый результат.

Оценка проектов — это действующий механизм для обеспечения обратной связи, который представляет информацию для принятия управленческих решений; единственно возможный механизм постоянного, оперативного сбора данных для отслеживания и соответствующей корректировки хода работ в рамках проекта; обеспечение возможности для своевременного обнаружения отклонений от намеченных планов, которое позволяет выявить слабые стороны проекта, контроль за достижением поставленных целей по ходу проекта и на момент его завершения.

Исследователи выделяют три вида оценки деятельности по проекту:

- промежуточная оценка
- оценка текущего хода работы, или мониторинг
- оценка конечного результата (оценка эффективности).

Определение эффективности проекта

Эффективность проекта - «степень максимизации показателей по сравнению с затратами; сопоставление затрат на выполнение работы и достигнутых показателей; сопоставление времени и усилий, способов выполнения работы».

Говоря об эффективности социального проекта, каждый эксперт вкладывает в это определение свое понимание. По результатам экспертного опроса получено определение, что же такое эффективность для социальных проектов (расположение по иерархии значимости):

- ✓ это наличие результатов
- ✓ это соответствие заявленных целей достигнутым задачам
- ✓ это получение результата с наименьшими потерями

Показатели для оценки проектов определяются в зависимости от того, что именно хотят узнать эксперты.

Показатели оценки результатов:

- ❖ наличие самих результатов
- ❖ качество результатов
- ❖ эффективность механизмов их достижения.

Повышение эффективности проектов выражается в умении эффективно распоряжаться человеческими, финансовыми и иными ресурсами с целью выполнения миссии по социальному проекту.

Результаты проекта должны привести к более эффективной и действенной политике, стратегии и тактике в политике учреждения, построить перспективное социальное партнерство и содействовать позитивным изменениям на различных уровнях.

Оценка конечных результатов (оценка эффективности) — одна из разновидностей оценки. В данном случае оценивается степень эффективности работы проекта в целом, то есть, насколько удалось достичь поставленных целей.

Критерии повышения эффективности проектов

В качестве критериев повышения эффективности социальных проектов могут выступать следующие социальные показатели:

- минимальные затраты при разработке проекта и высокая его результативность при этом
- выявление неизвестных ранее социальных резервов и средств решения проблемной ситуации
- нахождение оптимального решения проблемы
- общее признание, удовлетворенность деятельностью проектантов средой проекта в целом
- заказ на данную технологию из других регионов.

Основные принципы оценки проектов, участвующих в конкурсах

При оценке проектов, участвующих в конкурсах, членами конкурсного комитета обращается внимание на наличие и понимание в проекте следующих важных составляющих:

- **Организация** – это группа людей, объединенная определенными целями. Организация должна предоставить описание «историй успеха», имеющегося опыта в реализации подобных проектов, перечень партнеров, контакты, информацию о регистрации.

- **Миссия** – глобальная цель организации, должна отвечать требованиям: цель деятельности организации, социальная база организации, методы достижения цели.

- **Проект** – это ограниченные во времени действия по выполнению определенной цели (целей).

Рекомендуемая структура проекта:

- 1) анкетные данные об организации- участнике конкурса,
- 2) анализ контекста (политический, экономический, законодательный, технологический, социальный аспекты),
- 3) методология, используемая при определении проблемы,
- 4) постановка проблемы,
- 5) механизм решения проблемы,
- 6) цели, задачи, ожидаемые результаты и план проекта как составная часть механизма разрешения проблемы,
- 7) механизм мониторинга, контроля, оценки,
- 8) бюджет проекта,
- 9) рекомендательные письма (госорганов, иных организаций),
- 10) исследовательские данные, письма-запросы, информация о проблеме и механизме решения.

Организация должна использовать такой инструмент как **«Цикл проекта»**, т.е., должна предоставить описание проекта на всех основных стадиях его реализации:

- 1) анализ ситуации и прогнозирование развития проблемы;
- 2) формулирование проблемы, определение стратегической цели: постановка цели проекта, стратегия выполнения, мониторинг и оценка;
- 3) реализация проекта, мониторинг и внутренняя оценка;
- 4) внешняя оценка.

После оценки стадий проекта и общей логики проекта производится заключительная оценка проекта. При этом могут быть использованы следующие критерии:

- **1.Эффективность** проекта: достижение/выполнение цели (часто используется критерий **«результативность проекта»**: достижение ожидаемых результатов) через предложенную стратегию (методы, подходы, принципы). Под результатом понимается конечный продукт деятельности по реализации поставленной цели, который может быть позитивным, нейтральным или негативным.

- **2.Актуальность** проекта: степень остроты поднимаемой проблемы. Существенное влияние решения проблемы на социальную ситуацию.

- **3.Экономичность** проекта: достижение цели при оптимальных финансовых и других ресурсных затрат.

-**4.Социальность** проекта: уровень развития социального партнерства, привлечение различных слоев общества для реализации проекта.

- **5.Устойчивость** проекта (наличие заинтересованности в проекте со стороны сообщества, наличие сильного человеческого потенциала для решения целей проекта, наличие необходимых ресурсов, возможность продолжения проекта или его отдельных компонентов после завершения финансирования)

Поскольку сама проектная деятельность носит инновационный характер, то чрезвычайной важности представляется проблема информирования общественности о социальных проектах, что является одним из базовых элементов их устойчивости.

- **6.Уровень организационного развития** (наличие успешного опыта по реализации подобных проектов, зрелость организации (3-5 лет и более), наличие рекомендаций партнеров (госорганы и иные организации), наличие четкой структуры, степень вовлеченности в действующие сетевые кампании, ассоциации и т.д.)

- **7. Гендерный компонент** (проект способствует развитию равенства возможностей для обоих полов, не содержит элементы дискриминации по половому признаку и т.д.).

Наиболее типичные ошибки при разработке проекта:

- ❖ **отсутствие** анализа, прогноза в развитии проблемы,
- ❖ **отсутствие** стратегического подхода,
- ❖ **отсутствие** понимания, что проект – часть долгосрочной программы;
- ❖ **отсутствие** понимания того, что проект – это «продукт» (товар, услуга), формируется в ответ на запрос определенного «клиента»;
- ❖ **несоответствие** названия проекта его основной деятельности;
- ❖ **несоответствие** миссии организации поставленным целям;
- ❖ **несоответствие** целей задачам проекта;
- ❖ **несоответствие** целей нуждам потребителя (целевой группы).

Инвестор, принимающий решение о вложении средств в проект, заботится прежде всего об экономической эффективности данного проекта и его социальной значимости. При внедрении каких-либо новшеств прежде всего следует осмыслить и оценить существующие объективные условия: наличие социального заказа на данный проект.

При оценке эффективности, качества выполнения уже завершенных проектов рекомендуется обращать внимание на следующие основные критерии:

- соответствие запланированных результатов полученным результатам; обоснование отклонений, если таковые имеются;
- соответствие выполненных задач фактическим задачам; обоснование отклонений, если таковые имеются;
- соответствие затрат статей бюджета; обоснование отклонений, если таковые имеются;
- соответствие плану реализации проекта, обоснование отклонений, если таковые имеются.

При оценке выполненных проектов следует использовать логическую цепочку: **факт** (наличие проблемы) - **интерпретация** (описание проблемы) – **вывод** (анализ) - **рекомендация** (пути решения проблемы).

По материалам глубинного интервью, проводимого с экспертами, была составлена классификация эффективности проектов: каковы были результаты; какие ресурсы были заявлены, то есть, насколько результаты проекта оправдали вложенные в него средства; каким было общественное воздействие; как увеличилось число клиентов и партнеров; произошло ли укрепление и расширение географии внедрения социального проекта.

Заключение

Внедрение проектов требует не только теоретического осмысления, но и разработки эффективных социальных технологий с опорой на лучший опыт проектирования.

Значимыми являются проекты, результирующие эффекты сознательной деятельности участников; проекты, которые можно внедрить, ощутить эффект от их нововведения.

Эффективная организация работы над проектом — это способ накопления опыта целесообразного преобразования действительности.

Внедрение множества новаторских социальных продуктов обуславливает восходящий вектор развития учреждения. Наиболее удачно выполненные проекты закрепляются в соответствующих ритуалах, обычаях, формах жизни и деятельности учреждения. Важным показателем успешности и значимости деятельности участников в проектировании является достижение социального эффекта от деятельности представителей проекта.

Будут новые, уникальные, не похожие на предыдущие проекты, новые партнеры, новые руководители проектов. Непрерывно накапливая, анализируя и применяя опыт, создавая новые знания, развивается учреждение, и развиваются участники проектов. Мы должны стать локомотивом позитивных изменений.

Желаем успехов!

