

ДИЗАЙН ПРОЕКТОВ (КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ)

ВВЕДЕНИЕ

Почему знания и умения из области управления проектами важны в современной жизни.

Характерная черта нашего времени – нарастающий темп перемен. Стремительно меняется экономика отдельных стран и всего мира, а вместе с нею и всё человеческое сообщество. Появляются новые технологии, рождаются принципиально новые продукты, изменяются потребности. В таких условиях трудно рассчитывать на то, что одни и те же способы работы будут обеспечивать нам постоянный успех.

В наше время надо быть готовым к тому, что удачный сегодня способ работы уже в обозримом будущем может оказаться совершенно непригодным. Продукт, который кажется нам сейчас безусловно ценным, уже завтра может быть вытеснен с рынка его более эффективным заменителем, о котором мы пока еще даже не подозреваем. Это означает, что мы все чаще сталкиваемся с необходимостью в ограниченный период времени перестраивать нашу деятельность. Результатом такой работы становится появление уникальных и принципиально новых продуктов или услуг. При этом нам приходится действовать в условиях высокой степени неопределенности и ограниченных ресурсов.

В коммерческой и социальной сфере резко усилилась конкуренция за внимание клиента к товару или услуге той или иной организации: потребителю есть из чего выбирать. Кроме того, возросло значение индивидуального подхода к каждому клиенту. Следовательно, в выигрыше оказываются те, кто способен постоянно разрабатывать и производить значимые для различных клиентов уникальные продукты. Необходимость постоянного поиска и быстрого выведения на рынок уникальных продуктов и услуг привела к стремительному развитию методов управления проектами. Принципы и методы управления проектами оказались более подходящими для экономической и общественно-политической деятельности, которая протекает в условиях информационного взрыва, усиления глобальной конкуренции и значительного сокращения жизненного цикла товаров (услуг) в результате их быстрого морального старения. Хотя само по себе знание основ управления проектами еще не гарантирует жизненный успех, но их эффективное практическое применение, безусловно, входит в число существенных конкурентных преимуществ. Сейчас для молодого человека вступать в активную жизнь без понимания сути проектной деятельности не только несовременно, но и опасно. Знания, умения и навыки разработки и реализации проектов помогают выжить и добиться успеха несмотря ни на какие кризисы. И тот, кто развивает у себя способность эффективно управлять проектами, закладывает надежный фундамент

своего жизненного успеха!

Итак, в результате изучения данного курса учащиеся получают знания о сути управления проектами. С этой целью в лекционной части курса будут изложены основы современных подходов к разработке и реализации проектов. Главная задача лекционных и следующих за ними практических занятий состоит в том, чтобы учащиеся научились:

- находить интересные проектные идеи, грамотно их формулировать и документировать,
- оценивать ценность и жизнеспособность проектной идеи,
- составлять четко структурированный план проекта,
- разрабатывать и оптимизировать расписание и бюджет проекта,
- организовывать достойную презентацию проекта,
- разрабатывать и реализовывать стратегию поиска инвесторов (спонсоров, заказчиков) проекта,
- вырабатывать критерии, по которым заинтересованные лица смогут оценивать результаты проекта,
- готовить рабочую проектную документацию.

Понятие проекта. Признаки проекта как вида деятельности

Проект – это ограниченное во времени предприятие (мероприятие), направленное на создание уникальных продуктов и услуг или получение принципиально новых результатов.

К числу важнейших отличий проектов от других видов деятельности относится ограниченность во времени, уникальность, необходимость заранее координировать многоплановые действия.

Ограниченность во времени означает, что у любого проекта есть момент его начала и его завершения. Завершается проект после достижения намеченных целей.

Совсем иначе дело обстоит с регулярно возобновляемой деятельностью. У нее нет заранее оговоренного срока завершения.

Уникальность, т.е. исключительность, неповторимость результата проекта означает, что в условиях, в составе, в порядке необходимых работ есть нечто новое. Следовательно, невозможно гарантированно получить то, что нужно, путем простого копирования ранее выполненной работы.

Регулярно возобновляемая деятельность эффективна, если требуется воспроизвести уже неоднократно полученный в аналогичных условиях результат. Это тот случай, когда изобретение велосипеда не требуется. Например, нужно много одинаковых велосипедов.

В начале каждого проекта из-за его уникальности приходится заново определять состав предстоящих работ, их порядок и исполнителей. Так как в каждом проекте есть что-то новое, то на этапе планирования необходимо уделять внимание согласованию даже, казалось бы, привычных процедур.

То, что стало регулярной деятельностью, реализуется по уже многократно отработанному плану. Очередное успешное повторение многократно воспроизводившегося цикла не требует детального планирования и согласования необходимых действий: набор таких действий уже устоялся, порядок их выполнения очевиден, успешные исполнители уже определены.

Проиллюстрируем эти отличия сравнением выпечки пирога к празднованию совершеннолетия на основе индивидуального заказа (проект) и ежедневной выпечки хлебозаводом обычного хлеба (регулярно возобновляемая деятельность).

Пирог нужен именно в День рождения. Только представьте себе, что вам вручили его за неделю до вашего Дня рождения или через неделю после! Но именно свежий хлеб многие хотели бы видеть на своем столе с неизменным постоянством.

Уникальность события (18 лет бывает только раз в жизни!) просто обязывает изготовителя создать неповторимый кулинарный шедевр. А обычный (от слова «обычай – общепринятый порядок») хлеб тем и хорош, что мы знаем, к каким блюдам и сколько его надо, какой вкусовой эффект произведет сочетание его с теми или иными продуктами.

Чтобы своевременно испечь необычный пирог, исполнителям (команде проекта) надо заранее продумать, что, где, когда для этого приобрести, кому, что, как и когда надо сделать. В более-менее устоявшийся и не требующий особого планирования рабочий порядок придется «вписать» нечто новое. Эти необычные дела членам команды проекта надо еще согласовать между собой. Разумеется, выпечка обычного хлеба в нормальных условиях такого планирования и согласования от работников хлебозавода не требует. Для этого достаточно следовать некогда заведенному порядку.

Основные этапы жизненного цикла проекта

Результативное выполнение проекта в течение всего времени его существования осуществляется с помощью процессов управления проектом. Процессы управления проектом могут быть сгруппированы в следующие пять этапов управления проектом: **инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение проекта.**

Главный продукт **инициации** – изложенное в форме «паспорта проектной идеи» параметрическое описание концепции проекта, обоснование необходимости и реалистичности проекта и формальная авторизация проекта.

Инициация проекта начинается с определения проектной идеи – основного замысла проекта. С учетом намеченной идеи в укрупненном виде разрабатывается примерный план ее реализации. С его помощью производится предварительная оценка необходимых ресурсов.

Завершением этого этапа становится оценка жизнеспособности проекта и принятие решения о том, стоит ли работать над ним дальше.

Планирование проекта нацелено на разработку плана проекта, в котором определены и документированы все действия, необходимые для достижения целей проекта. План проекта нужен для координации деятельности всех участников проекта. Целостный план задает порядок выполнения всех работ. Он описывает, что, кто, как и когда будет делать. Началом этого этапа становится определение системы логически взаимосвязанных целей. Далее определяются перечни и взаимосвязи необходимых работ. Затем для каждой работы определяются необходимые ресурсы. В ходе планирования разрабатывается организационная структура проекта, описывается порядок взаимодействия его участников. В конце успешно пройденного этапа планирования создаются рабочие документы. В них содержатся принятые к исполнению цели и задачи проекта, логически увязанная система предстоящих работ, календарные планы-графики работ, бюджет, описание системы управления проектом.

Исполнение проекта направлено на непосредственное создание продукта (услуги), ради которых реализуется данный проект. Вначале набирается команда проекта. Проводится инструктаж команды, запуск ее работы по принятому плану. В ходе выполнения работ, запланированных в плане проекта, идет отладка командного взаимодействия, реализуются меры по устранению недопустимого отклонения от плановых показателей. Главным при исполнении проекта становится эффективное достижение намеченных целей. Это означает, что практические шаги, согласно утвержденному плану, должны обеспечить достижение в установленные сроки качественных результатов за счет использования выделенных ресурсов.

Мониторинг и контроль нацелены на обеспечение исполнения проекта в соответствии с планом проекта, отслеживание определенных параметров проекта, которые должны сохраняться в заданных пределах, а также на своевременное обнаружение возможных проблем и отклонений, принятие решений в ответ на изменения, возникающие в проекте, контроль качества. В ходе контроля проводится проверка результата на степень его соответствия плановым показателям. По итогам такой проверки может быть принято решение либо о доведении качества продукта или услуги до требуемого уровня, либо о завершении проекта.

Завершение проекта включает процедуры по составлению итоговых отчетов, проведение окончательных взаиморасчетов между участниками проекта. На этом этапе также могут заключаться договора о дополнительных услугах. Например, могут быть достигнуты договоренности о гарантийном обслуживании того, что было создано в результате реализации проекта. Отдельной частью завершающего этапа может стать обобщение и описание накопленного опыта. Главная часть

успешного завершения проекта – передача произведенного продукта (услуги) тому пользователю, которому он и предназначался.

С учетом целей и задач курса, в ходе дальнейшего изложения основное внимание мы уделим этапам инициации и планирования, поскольку результаты именно этих этапов используются для получения поддержки проекта, сбора необходимых средств, формирования рабочей команды и запуска работ для воплощения проектной идеи в жизнь.

В следующем разделе курса (**тема 1**) мы изложили различные подходы к инициации проекта. Здесь описаны техники формулировки проектной идеи (СВОТ-анализ, мозговой штурм, стратегия Диснея, метод «6-5-3», построение «дерева целей»), изложен порядок разработки стратегического плана по вехам по технологии TOP, продемонстрированы различные варианты документального оформления концепции проекта.

Далее (**тема 2**) в конспекте лекций дано описание приемов и методов, используемых в современном управлении проектов на этапе планирования. В этом разделе изложены правила формулировки целей, декомпозиции работ, построения иерархической структуры проекта, создания сетевых планов-графиков, планирования ресурсного обеспечения.

В **теме 3** рассмотрены основы фандрайзинга как составной части проектной деятельности. В рамках этой темы описаны различные источники финансирования проектов, стратегия и приемы работы с потенциальными инвесторами.

Тема 4 – презентация проекта. В ней излагаются рекомендации по организации различных форм презентации проекта, а также по подготовке и эффективной подаче материалов презентации.

Тема 5 посвящена комплексной оценке проекта. Представленный по этой теме материал содержит критерии и некоторые техники оценки различных проектов.

В заключительной части конспекта лекций приводятся ссылки на различные источники информации об управлении проектами. Ссылки сгруппированы с учетом различных видов запроса учащихся в ходе дальнейшего самостоятельного развития своих компетенций в сфере управления проектами.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Ивасенко А.С., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учебное пособие. – Ростов/Дону: Феникс, 2009. - 330 с
2. Просветов Г.И. Управление проектами: задачи и решения: учебно-практическое пособие. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс»: , 2008. - 200 с.

Тема 1

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА: ОТ ПРОЕКТНОЙ ИДЕИ К ФОРМУЛИРОВКЕ ПРОЕКТА

Цели и задачи изучения темы:

Познакомиться с различными подходами и техниками, используемыми на этапе инициации проекта.

Знать алгоритм разработки концепции проекта.

Научиться грамотно формулировать и оформлять идею проекта.

Понятие инициации проекта. Результат инициации проекта

Как уже было отмечено выше, на этапе инициации проекта строится его концептуальная модель. Именно ее анализ и становится основанием для решения о дальнейшей работе над проектом.

Ключевое звено концептуальной модели – это главная идея проекта. В ряде случаев началом инициации проекта становится само появление интересной идеи. Затем тот, кому она понравилась, должен подумать, кого ее реализация может заинтересовать. То есть в этом случае сначала появляется идея, а затем решается вопрос о том, для кого ее реализация полезна и выгодна, какие и чьи проблемы она может решить.

Но нередко вначале инициаторами проекта осознается определенная проблема – несоответствие того, что требуется, тому, что мы имеем. Затем инициаторы проекта приступают к поиску того, как устранить этот разрыв между «сущим» и «должным». Представление о продукте или услуге, создание которых позволит решить выявленную проблему, становятся идеей проекта.

Контур формулировки проектной идеи

На практике инициация проекта представляет собой многократные возвратно-поступательные движения между различными формулировками проблемы и разнообразными идеями о путях ее решения.

Контур формулировки проектной идеи (от проблемы к идее, а затем снова от идеи к проблеме) – важная и неизбежная часть инициации проекта. Инициатор проекта должен понимать, что формулировка проектной идеи – это итерационный процесс между двумя точками: проблемой (неудовлетворенная потребность частного лица, группы лиц, государства и т.д.) и идеей.

В этом итерационном процессе происходит одновременное развитие самой идеи (от общего видения – к параметрическому описанию целей проекта, т.е. его ожидаемым результатам) и понимания проблемы (от констатации до ясного качественного и количественного ее описания, включающего представление о возможном потребителе проекта, его запросах и интересах, причине неудовлетворенности существующими

способами решения проблемы).

Итогом работы на этапе инициации должно стать понятное описание того, каким образом реализация проекта поможет решить заявленную проблему. Из описания должно быть видно, что решаемая проблема актуальна. Должно быть понятно, чьи и какие именно потребности будут удовлетворять созданные благодаря проекту продукты и услуги. Кроме того, следует показать выгодные отличия предлагаемого варианта решения проблемы от имеющихся альтернатив. Если речь идет об улучшении чего-либо, то надо продемонстрировать сравнительные преимущества результатов проекта по отношению к принятым способам удовлетворения тех же потребностей.

Наряду с демонстрацией необходимости проекта важно показать его осуществимость. Для этого кроме цели проекта в общем виде дается характеристика средств и методов ее достижения, строится календарный план-график ключевых событий (вех), определяется примерный перечень и объемы необходимых ресурсов, указываются возможные пути ресурсного обеспечения. На этапе инициации также оцениваются основные риски проекта и намечаются пути и методы их уменьшения. Дополнительными аргументами в пользу реализуемости проекта могут быть сведения об опыте и квалификации исполнителей.

Техники формулировки проектной идеи Мозговой штурм

Для составления перечня проблем, генерации идей по их разрешению при разработке проектов широко используются различные варианты мозгового штурма. Общим для всех вариантов этого метода является разделение фазы генерации идей и фазы их анализа. В процессе генерации разрешается и активно поощряется выдвижение самых фантастических формулировок. Все без исключения идеи фиксируются. Эта фаза длится столько, сколько участники мозгового штурма будут в состоянии формулировать новые идеи. Далее производится сортировка полученных формулировок и оценка их ценности.

Стратегия Диснея

К числу высокоэффективных разновидностей мозгового штурма относится метод, получивший название «стратегии Диснея». В том случае участники мозгового штурма последовательно исполняют следующие роли: Мечтатель, Критик, Прагматик (Реалист). Мечтатель должен продемонстрировать безудержный полет фантазии, называя все то, что ему приходит на ум в связи с темой обсуждения. Все это подробно записывается для последующего обсуждения.

Когда поток фантазий Мечтателей иссяк, за дело берутся Критики. В этой роли участники мозгового штурма отделяют наиболее ценное от абсолютно бесполезного. Производится ранжирование наработанного

материала по степени его значимости.

Исполняющие роль Прагматиков (Реалистов) участники мозгового штурма выделяют из полученного материала то, что имеет практическую пользу для разработки жизнеспособного проекта. Они могут также наметить в общем виде конкретные пути продуктивного использования выбранного материала.

Метод «6-5-3»

Для повышения продуктивности группового поиска проектных идей можно воспользоваться методом «6-5-3». **Шесть** участников должны сформулировать и записать по **три** идеи каждый. Затем каждый с учетом трех идей своих **пяти** партнеров формулирует еще по **три** идеи. В заключение проводится анализ полученных идей с учетом их перспективности, реалистичности, важности.

«Дерево проблем», «дерево идей»

Для структурирования результатов своей работы на стадии формулировки проблем и генерации идей инициаторы проекта могут использовать различные графические модели. Например, чтобы продемонстрировать логические взаимосвязи выявленных проблем, иногда строится так называемое «дерево проблем». С аналогичной целью может быть построено «дерево идей».

«Дерево проблем» – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность проблем, на решение которых может быть направлен разрабатываемый проект. В такой схеме должны быть выделены генеральная проблема («вершина дерева»), подчиненные ей подпроблемы (частные проблемы) первого, второго и последующего уровней («ветви дерева проблем»).

«Дерево идей» – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность выдвинутых в ходе мозгового штурма идей, которые могут быть реализованы в результате иницируемого проекта. В этой схеме также должны быть выделены генеральная идея проекта («вершина дерева идей»), подчиненные ей идеи первого, второго и последующего уровней («ветви дерева идей»).

Названия «дерево проблем», «дерево идей» возникли из-за того, что при схематическом представлении совокупность распределенных по уровням проблем и идей проекта напоминает по виду перевернутое дерево. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры, которая получается путем разделения общей проблемы, общей идеи на частные проблемы или частные идеи.

«Дерево проблем» увязывает между собой главную проблему, на решение которой ориентирован проект в целом с частными проблемами,

из решения которых складывается итоговый результат. При этом проблема высшего порядка соответствует вершине дерева. Нижние ярусы «дерева проблем» образуют локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

«Дерево целей»

Дальнейшая разработка проектной идеи может быть организована как построение «дерева целей». Надо заметить, что в целях экономии времени после формулировки решаемой проблемы или обозначения главной идеи проекта разработчики строят только «дерево целей».

Как в описанных ранее построениях, «дерево целей» представляет собой структурированную, построенную по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей проекта. В нем также выделены генеральная цель проекта («вершина дерева») и подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

«Дерево целей» связывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева. Нижние ярусы «дерева целей» образуют локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

На приведенном ниже рисунке представлен вариант построения «дерева целей» проекта в ориентации на долгосрочную перспективу.

На рисунке вершине данного варианта «дерева целей» соответствует т.н. видение. Видение (предвидение) – это то, что представляется наиболее желанным итогом реализации проекта. Это внушающий доверие образ будущего, которое наступит в случае успешного завершения проекта. Видение выполняет роль путеводной звезды, придавая смысл настоящему и стимулируя команду проекта к преодолению трудностей в их работе. Далее следует миссия – предназначение проекта. Миссию можно описать как ответы на вопросы: «Зачем проект нужен тем, кому предназначены результаты его реализации; зачем он нужен людям, которые его выполняют?». Затем следуют стратегические цели, задачи и отдельные задания.

Техники предварительной оценки проектной идеи SWOT-анализ

Когда уже есть контур будущего проекта, то целесообразно посмотреть на него через призму методики SWOT-анализа. Название метода образовано первыми буквами английских терминов, отражающих основные блоки анализа организации: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats).

При использовании SWOT-анализа необходимо осуществить анализ сильных и слабых сторон проекта в контексте факторов внешней среды

(возможностей, угроз и ограничений). Прежде всего, мы должны понять, чем лучше данный проект относительно существующих или возможных аналогов. Он дешевле? Он позволяет получить уникальное качество продукции (услуги), лучше удовлетворяющую потребность (какую) потребителя? Он сопряжен с меньшими рисками? Он более экологичен? Также полезно понимать и слабости вашего проекта, чтобы уже на этапе инициации думать о преодолении или компенсации слабых сторон. При анализе сильных и слабых сторон полезно сравнивать свой проект с наиболее сильным конкурентом. При этом предметом анализа должны стать не только результаты проекта, но и условия его осуществления (команда, доступ к ресурсам, владение технологиями и т.д.).

Возможности, угрозы и ограничения – это факторы внешней среды, которые могут способствовать либо препятствовать реализации проекта. Если фактор благоприятен и мы намерены им воспользоваться, то мы относим его к числу возможностей проекта. Если фактор активно неблагоприятен (то есть его действие способно привести к разрушению проекта), то в данном случае мы говорим об угрозе. Если фактор пассивно неблагоприятен (то есть его действие само по себе не разрушает проект, но скорее препятствует его реализации, затрудняет ее), то в данном случае мы говорим об ограничении.

К числу факторов среды, которые обычно подвергаются анализу, относятся:

- состояние спроса на продукт или услугу (растет, стабилен, падает);
- степень конкуренции на рынке (высокая, умеренная, низкая);
- наличие незанятой ниши (ниш);
- законодательство (на предмет наличия ограничений);
- проводимая государством политика (на предмет создаваемых ей возможностей и угроз для проекта);
- доступность необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических и т.д.);
- культурные, экологические, морально-этические требования к такого рода проектам.

Для оформления итогов SWOT-анализа предпроектной ситуации можно использовать приведенную ниже матрицу.

Внутренние факторы Сильные стороны	Внешние факторы Возможности
Внутренние факторы Слабые стороны	Внешние факторы Угрозы
Ограничения	

После заполнения предлагаемой выше матрицы иногда устраивают второй этап анализа – этап попарных сопоставлений. В рамках этого этапа мы сопоставляем сильные и слабые стороны с возможностями, угрозами и ограничениями, стремясь при этом ответить на следующие вопросы:

- как сильные стороны проекта можно использовать для реализации возможностей?

- как возможности можно использовать для нейтрализации слабых сторон проекта?

- как сильные стороны проекта могут быть использованы для преодоления угроз и ограничений?

- какие из слабых сторон наиболее опасны в контексте угроз и ограничений?

Такого рода анализ позволяет породить новые интересные идеи по доработке проекта, лучше продумать стратегию его реализации. В целом проведение SWOT-анализа позволяет осознанно подойти к принятию самого решения о старте проекта.

SMART-тест

Для оценки проектной идеи и степени ее проработанности используют так называемый SMART-тест. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели(ей) проекта:

- конкретность (specific),
- измеримость (measurable),
- достижимость (achievable),
- выгодность (rewarding),
- временные рамки (time bound).

Проверка соответствия формулировки цели названным критериям производится путем ответов на следующий перечень вопросов.

1. Есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в итоге реализации части проекта, предназначенной для достижения данной цели? Четко ли определено, что именно относится к данной цели?

2. Можно ли цель однозначно определить с помощью графиков, показателей, статистических данных? Сможем ли мы увидеть и измерить результаты проекта в целом и его отдельных частей? Сможет ли третья сторона однозначно определить, достигнута цель или нет?

3. Реальна ли поставленная цель? Возможно ли достижение заявленной цели с учетом имеющихся ресурсов? Можно ли ее достичь при возникновении прогнозируемых затруднений?

4. Какая польза или выгода будет получена в результате достижения цели командой проекта, иными заинтересованными сторонами? Кто конкретно и какую конкретно выгоду сможет извлечь из достижения данной цели? Вносит ли достижение данной цели существенный вклад в достижение целей более высокого порядка?

5. Какое время отведено на достижение данной цели? Достаточно ли выделенного времени для реального достижения данной цели? Установлена ли точная дата, когда цель будет достигнута?

С учетом намеченных целей определяются ключевые события проекта, которые часто называют его вехами. Вехи играют роль контрольных точек. Их используют в качестве меры выполнения плана работ. Прохождение вех означает достижение промежуточных целей. План по вехам используется высшим руководством проекта для ознакомления с проектом, оценки общего объема работ, отслеживания состояния проектной деятельности.

Технология TOP

Комплексная взаимосвязь решаемых с помощью проекта проблем, намечаемых целей с построением плана по вехам часто организуется как логическая последовательность шагов. Каждый шаг представляет собой поиск ответа на определенные вопросы. Как показала наша многолетняя практика, в качестве такой последовательности могут быть использованы вопросы, вошедшие в состав технологии организационного развития – TOP.

Содержание и последовательность приведенных ниже вопросов служат надежной основой для эффективной разработки укрупненного плана проекта по вехам. При использовании технологии TOP разработка плана происходит путем последовательных ответов на указанные ниже вопросы.

Что входит в перечень основных проблем, на решение которых направлен разрабатываемый проект? (ответ должен содержать компактное описание целостного проблемного поля людей, жизнь которых должна улучшиться в результате реализации проекта).

Какие проблемы сейчас волнуют в тех, кто будет использовать результаты проекта? (ответ может быть оформлен в виде оценки по таким параметрам, как степень неотложности, степень значимости для качества жизни в целом, степень сложности. Можно использовать такие оценки степени выраженности каждого из параметров, как «высокая», «средняя», «низкая»).

На решение какой именно проблемы будет направлен данный проект? Что конкретно при этом мы хотим изменить? (ответ должен содержать такое описание проблемы, которое настраивает команду проекта на поиск конструктивного разрешения противоречий между тем, в чем конкретные люди нуждаются и тем, что они имеют в настоящий момент).

Зачем, для чего мы хотим этих изменений? (ответ должен характеризовать степень личной значимости для разработчиков проекта, смысл разрешения намеченной проблемы).

Что конкретно при реализации проекта хотим получить (цель)? Как

мы об этом узнаем? (в ответе должны быть указаны ключевые ориентиры для контроля).

Какие ресурсы нужны для достижения намеченной цели? (ответ должен содержать реалистичное описание необходимых ресурсов).

Какие возможны помехи: с нашей стороны? со стороны окружения? (ответ служит профилактикой растерянности, которая может возникнуть вследствие неожиданного столкновения с препятствиями).

Как помехи можно нейтрализовать? (ответ должен способствовать формированию установки на коррекцию своих действий для получения намеченного результата в случае необходимости).

Когда и какие результаты мы ожидаем? (наилучшим вариантом ответа на этот вопрос является составленный план-график работ с указанием как минимум 5–7 вех. План-график должен содержать описание конкретных результатов, конкретных сроков их достижения и ответственных за исполнение).

Какие аналогичные задачи решались нами или кем-либо другим раньше? Насколько использованные меры были успешными и почему? Что можно сделать для применения этого опыта в данном проекте? (наилучшие результаты дают примеры успешного решения и ориентацию на реализацию собственного замысла).

Каких последствий мы ожидаем от своих действий в связи с реализацией намеченного плана?

Какие существуют альтернативы намеченному плану и что именно можно делать в случае его неудачной реализации? Когда использование этих альтернатив наиболее эффективно? Что из альтернативных действий можно включить в составленный план и каким образом?

Паспорт идеи

Концепция проекта обычно излагается в виде паспорта проектной идеи.

Для организации работы над паспортом проектной идеи инициаторами может быть использован следующий перечень вопросов.

Кто конкретно заинтересован в данном проекте?

Какие особенности предпроектной ситуации эту заинтересованность поддерживают?

Зачем данный проект нужен?

Какую проблему он решает?

Какие изменения произойдут в случае успешной реализации проекта?

Какие мероприятия обеспечат планируемые изменения?

Какие качества команды, которая будет работать над проектом, позволяют надеяться на его успешное завершение?

Какие факторы будут существенным образом влиять на достижение успеха?

Какие затраты на реализацию проекта следует считать оправданными?

Как видно из представленного перечня вопросов, разработка паспорта проектной идеи носит творческий характер. Он может многократно уточняться и корректироваться как в процессе согласования со всеми заинтересованными сторонами (заказчиками, спонсорами, членами команда проекта и т.д.), так и на различных стадиях планирования.

В паспорте проектной идеи обычно указываются 1) потребитель (потребители) проекта, выигрывающий от реализации проекта; 2) проблема, которую должен решить данный проект; 3) параметрическое описание целей проекта; 4) способ (технология), при помощи которой будет реализован проект; 5) преимущества данной проектной идеи или способа ее реализации по сравнению с имеющимися аналогами; 6) допущения – условия или события, которые должны произойти, чтобы проект был успешен; 7) ориентировочный бюджет проекта; 8) ограничения, которые могут препятствовать реализации проекта; 9) авторство проектной идеи.

Обращаем ваше внимание на то, что паспорт проектной идеи можно рассматривать в качестве основного и единственного документа этапа Инициации.

Утверждение этого документа спонсором/заказчиком/инвестором проекта означает формальное разрешение на переход к следующему этапу – планированию проекта.

Матрица компромиссов

При составлении паспорта проектной идеи для предварительной оптимизации проекта может использоваться матрица компромиссов. Она служит для учета особенностей проекта в части ограничения по срокам, по стоимости и по содержанию предстоящих работ.

Реализуя любой проект, мы сталкиваемся с необходимостью выделения приоритетов. Как правило, конкурирующими параметрами проекта выступают содержание (качество) проекта, сроки и стоимость. Чем выше требования к содержанию проекта, тем больше времени (при прочих равных) нужно на его реализацию, тем больше финансовых средств тратится для достижения цели. Чем быстрее мы стремимся реализовать проект, тем менее качественным (как правило) бывает результат и более дорогостоящим. Чем дешевле проект, тем ниже обычно его качество или дольше сроки реализации.

Это суровая реальность, поэтому уже на этапе инициации крайне важно определиться с тем, какое из ограничений жестко фиксировано. В качестве фиксированного ограничения берется то, на которое в данном проекте влиять практически невозможно. Например, при строго оговоренном объеме финансирования фиксируется стоимость. Если строго

оговорена дата получения конечного продукта, то фиксируются сроки. Если жестко оговорен набор характеристик продукта или услуги, то фиксируется содержание.

Затем определяется, по какому из ограничений есть возможность для оптимизации (улучшения). Обычно для оптимизации из двух оставшихся ограничений выбирают то, по которому в конце проекта желательно получить наилучшие показатели. Например, если желательно выполнить проект как можно быстрее, то оптимизируются сроки. Если важна экономия по деньгам, то оптимизируется стоимость. Если заказчику хочется получить изделие с максимально возможным диапазоном использования, то оптимизация ведется по содержанию.

Так как три вида ограничений проекта взаимосвязаны, параметры третьего ограничения определяются параметрами первых двух. Поэтому оставшееся после выбора первых двух третье ограничение просто пересчитывается. В этом пересчитанном виде параметры последнего из трех ограничений учитываются для дальнейшей разработки проекта.

В качестве примера рассмотрим создание атомной бомбы СССР в конце 1940-х гг. Жестко зафиксированным здесь было содержание проекта – нужна была атомная бомба, а не вообще какое-то новое вооружение. Оптимизировались сроки – атомную бомбу нужно было получить как можно скорее. Стоимость проекта имела для руководства страны второстепенное значение.

При заполнении матрицы компромиссов стремятся к тому, чтобы только одно из ограничений было зафиксировано, только в отношении одного проводилась оптимизация, только по одному из трех указанных поведений окончательный расчет. Если это правило нарушается, то либо теряется возможность для маневра, либо нарастает степень неопределенности последствий принимаемых решений. В конечном итоге это ведет к существенному увеличению рисков проекта.

На представленном ниже рисунке показан такой вариант матрицы компромиссов, в котором зафиксированы сроки реализации проекта, решено искать наилучший вариант содержания работ (оптимизировать по содержанию), а затем произвести расчет стоимости, которая будет принята к исполнению.

	Зафиксировать	Оптимизировать	Пересчитать и принять
Сроки	ДА		
Стоимость			ДА
Содержание		ДА	

Весь паспорт проектной идеи может размещаться всего лишь на одной странице. Главное требование к его содержанию – наличие краткого и понятного описания всего проекта. Обычно при его составлении

стремятся к максимально возможной информативности при минимальном объеме текста. Содержащаяся в паспорте информация должна обеспечивать интеграцию проекта – согласование действий всех его участников.

Паспорт проектной идеи разрабатывается его инициаторами. В этой роли могут выступать менеджер проекта, команда проекта, спонсоры проекта.

Полезные советы по выполнению этапа Инициации:

Контрольный список помогает убедиться в том, что ключевые действия этапа Инициации выполнены, основные результаты получены, необходимые решения приняты, ведется мониторинг за показателями проекта.

Вопрос	Да	Комментарии
Действия этапа инициации		
Известно ли кто является спонсором, заказчиком, инвестором проекта?		
Кто будущие пользователи продукта проекта?		
Была ли понята проблема/ потребность, на решение которой нацелен проект?		
Были ли выявлены альтернативные способы решения проблемы/ потребности?		
Было ли учтено мнение ключевых участников проекта по способам достижения цели проекта?		
Сформулирована ли должным образом цель проекта (SMART)?		
Проведено ли собрание по поводу старта проекта, понимают ли участники проекта, какие цели стоят перед ними?		
Результаты этапа инициации		
Паспорт проектной идеи разработан?		
Определены ли полномочия, функциональные обязанности менеджера проекта?		
Показатели проекта на этапе инициации		
Согласованы ли предварительные сроки проекта с ключевыми участниками проекта? Нет ли отставания по срокам уже на текущем этапе?		
Согласован ли предварительный бюджет проекта со спонсором проекта, финансовыми службами организации?		
Обнаружены ли важные риски, документированы ли?		

Обнаружены ли проблемы, требующие немедленного решения, меры предприняты?		
На текущем этапе появились серьезные изменения? Документированы ли запросы на изменения?		
Принятие решения о переходе к следующему этапу		
Участники проекта ознакомлены с Паспортом проектной идеи?		
Паспорт проектной идеи утвержден, разрешение спонсора, заказчика о возможности перехода к этапу Планирования получено?		

Основные идеи и выводы по теме:

Мы изучили основные техники формулировки и оценки проектной идеи (мозговой штурм, стратегия Диснея, метод «6-5-3», построение «дерева целей», SWOT-анализ, SMART-тест);

Мы определили порядок разработки стратегического плана по вехам по технологии TOP;

Мы научились грамотно формулировать и оформлять проектную идею.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Просветов Г.И. Управление проектами: задачи и решения: учебно-практическое пособие. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс»: , 2008. - 200 с.

2. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА, 2009. - 256 с.

Тема 2

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА: ПЛАНИРОВАНИЕ

Цели и задачи изучения темы:

Установить цель выполнения этапа планирования.

Знать структуру плана проекта.

Установить очередность создания проектных документов в составе плана проекта.

Научиться разрабатывать ключевые проектные документы:

ИСР, матрицу ответственности, сетевой план-график, ресурсный план, план мер реагирования на риски, бюджет проекта.

Результат планирования проекта

Основная цель планирования заключается в разработке плана проекта. При разработке плана проекта в качестве основы используют документацию этапа инициации проекта.

С учетом уточненных целей определяется объем и виды предстоящих работ – тех видов деятельности, которые необходимы для достижения конкретных результатов (конечных продуктов нижнего уровня). Строятся структурные схемы планируемых работ, отражающие степень их соподчиненности (главная – вспомогательная, более общая – часть общей), логическую взаимосвязь (до завершения работы А нельзя начинать работу Б, работы В и Г независимы и могут выполняться параллельно и т.д.).

Затем производится оценка длительности планируемых работ и составляется календарный план-график, содержащий сведения о работах, последовательности и времени их выполнения. Проводится детализированное описание отвечающих за выполнение работ, определяется степень их ответственности, форм участия в работах.

С учетом этих данных уточняются виды и объемы необходимых ресурсов, строится график их поступления. Корректируется объем ожидаемых затрат и составляется детализированный бюджет проекта. Производится идентификация и оценка рисков, разрабатывается план реагирования на риски.

Из-за многомерности исходной информации, ее фрагментарности в ходе планирования не один раз приходится возвращаться к тому, что уже было разработано. Иногда возникает необходимость повторно пересматривать и содержание, и порядок уже намеченных работ.

На всех стадиях проектирования производится многократное уточнение планов путем перехода от более укрупненного описания предстоящих работ к более детальному. Часто ближайшие по времени части проекта планируются подробнее, чем более отдаленные. Такой подход к планированию называется **«методом набегающей волны»**. Но

любой цикл планирования начинается с уточнения цели предстоящей работы.

Как мы уже неоднократно говорили, цель всегда должна быть связана с проблемой, для решения которой реализуется данный проект. Правила ее формулировки нами детально рассматривались при описании SMART-теста. Поэтому просто напомним, что главное в формулировке цели – конкретность планируемого результата, ясность измерения его успешности.

Основные составляющие планирования.

Методы и техники планирования проектов

Иерархическая структура работ. Декомпозиция проектных работ

Уточненные цели, иерархия которых может быть представлена в виде описного ранее «дерева целей», позволяет уточнить и детализировать перечень предстоящих работ. Ориентированную на результат взаимосвязь частей проекта, его содержание, часто представляют в виде иерархической структуры работ (ИСР) проекта.

Пошаговая разработка ИРС может быть проведена в следующем порядке:

- обозначение всего проекта в целом – высший уровень иерархии;
- выделение фаз проекта с указанием крупных промежуточных результатов (вех) – второй уровень иерархии;
- определение пакетов работ с учетом деления крупных результатов на более мелкие – третий уровень иерархии;
- определение работ с учетом деления пакетов работ на более мелкие – четвертый уровень иерархии;
- выделение входящих в состав отдельных работ операций – пятый уровень иерархии.

Детализацию путем дробления следует прекратить на том уровне иерархии, на котором можно назвать конкретного исполнителя операции, указать длительность этого элемента работы, оценить его трудоемкость. Обычно такая возможность появляется на третьем – шестом уровнях иерархии. В ИСР наряду с работами также могут указывать значимые для эффективного управления контрольные события.

На приведенном ниже рисунке показан общий вид ИСР проекта, включающий такие иерархические уровни, как проект в целом, фазы проектных работ, пакеты работ, отдельные работы, элементарные операции.

Для уменьшения повторных уточнений ИСР при ее построении используется уже упоминавшийся «метод набегающей волны». При этом работа, которая уже на подходе, планируется с полной детализацией, а отдаленная по времени – с неполным раскрытием иерархических уровней. Декомпозиция проектных работ – деление их на поддающиеся

управлению элементы – производится по следующим правилам:

- элементы нижнего уровня иерархии служат составляющими элементов верхнего уровня иерархии;
- декомпозиция элемента на элементы нижеследующего иерархического уровня ведется по единому основанию (это либо более детальное описание каких-то функций, либо составные части какого-то результата и т.п.).

Дальнейшая декомпозиция становится излишней, если, как мы уже отмечали:

- очевиден исполнитель данной работы (операции);
- вся целиком работа (операция) ясна исполнителю;
- понятны сроки, трудоемкость и необходимое ресурсное обеспечение для успешного завершения данной работы.

Матрица ответственности

Выявление иерархии работ, определение их исполнителей позволяет описать систему соподчинения членов команды проекта, распределения ответственности между ними. Для этого можно использовать матрицу ответственности.

При разработке матрицы ответственности исходят из следующих определений:

- ответственность – обязательство, которое человек должен выполнять;
- сфера ответственности – круг задач, за успешное решение **которых** отвечает человек в данном проекте;
- полномочия – право на принятие решений в рамках выделенного круга задач.

Пошаговое построение матрицы ответственности производится в следующем порядке:

- составляется список основных результатов проекта (в их число включают и продукты проекта, и проектную документацию);
- составляется список участников проекта;
- строится таблица, в начале каждой строки которой указывают какой-либо результат проекта, а во главе колонки – конкретного участника проекта;
- в ячейке, образованной строкой и колонкой, указывают функцию или роль, которые закрепляются за данным участником проекта для получения желаемого результата.

В матрице ответственности используют следующий перечень функций или ролей участников проекта:

- «**О** – отвечает» – тот, кто несет ответственность за данный результат (обычно это кто-то из числа членов команды, которые непосредственно обеспечивают получение данного результата);
- «**У** – утверждает» – тот, кто утверждает результат (выбирается из

числа лиц, принимающих окончательное решение о выполнении работы и качестве результата);

- «**К** – консультирует» – тот, кто дает дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата (в этой роли выступают сведущие в данной области люди, которые не входят в число лиц, принимающих окончательное решение);

- «**И** – информирует» – тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате (это те члены команды проекта, действия которых зависят от качества и времени получения данного результата).

При распределении ролей и функций стараются не назначать более одного ответственного за данный конкретный результат для того, чтобы избежать эффекта коллективной безответственности. Также следят за тем, чтобы не осталось такого результата, за который никто не несет персональной ответственности. Стремятся также избежать многочисленных утверждений, чтобы не затягивать эту часть работы. В качестве консультантов выбирают тех, кто действительно обладает качествами эксперта по данному кругу задач.

Ниже показан примерный вид матрицы ответственности проекта.

	1-й член команды проекта	2-й член команды проекта	3-й член команды проекта
Результат 1	О	У	К
Результат 2	К	О	У
Результат 3	К	О	У
Результат 4	У	К	О
Результат 5	И	К	О

Зная перечень и порядок работ, имея список ответственных за их выполнение, можно составить календарный план-график проекта. В плане-графике проекта указываются плановые даты начала и завершения всего проекта, его отдельных фаз, пакетов работ, отдельных работ и конкретных операций. Наличие такого расписания помогает контролировать сроки выполнения работ, строить прогноз о своевременности завершения проекта в целом.

Порядок разработки плана-графика проекта включает следующие шаги:

- определение взаимосвязей между работами (операциями) и контрольными событиями проекта;

- оценка ресурсного обеспечения работ (работники какой квалификации нужны, когда, на какой период);

- оценка длительности работ (иногда делается несколько вариантов оценки: для благоприятного развития событий и отдельно для неблагоприятного);

- оптимизация расписания проекта путем встраивания наилучших из возможных вариантов сочетаний работ, эффективной загрузки исполнителей.

Диаграммы Ганта

К числу наиболее распространенных форм наглядного представления расписания проекта относится так называемая «ленточная диаграмма» или диаграмма Ганта. По внешнему виду диаграмма Ганта представляет собой размещенный в прямоугольной системе координат набор полос («лент»), местоположение и длина которых соответствуют временным параметрам отдельных работ. Размещение левого края каждой полосы соответствует дате начала определенной работы, размещение правого края – окончанию этой работы.

Методы сетевого планирования. Сетевой график критического пути

Один из недостатков диаграммы Ганта – трудность отображения взаимосвязей выполняемых работ. Для восполнения этого пробела используются методы сетевого планирования проектов. Их результаты отображают в виде графоаналитических схем, названных сетевыми графиками.

На таких графиках логические взаимосвязи показаны стрелками, а операции – прямоугольниками.

Под операцией в сетевом планировании понимают любое приводящее к плановому результату действие, трудовой процесс, сопровождающийся затратами различных ресурсов, к которым относится и определенное время. Часто на сетевом графике выделяется так называемый критический путь, которому соответствует самая продолжительная последовательная цепочка операций проекта (на рисунке критический путь выделен прямоугольниками красного цвета).

Построение сетевого графика сопровождается табличной формой представления той же информации. Например, та же информация, что и на показанном ранее сетевом графике, может быть представлена в виде приведенной ниже таблицы.

Операция	Предшествующая операция	Последующая операция	Длительность операции в днях
А	-	В, С и Д	3
В	А	Е	2
С	А	Н	10
Д	А	Н	5
Е	В	М	7
Н	С и Д	М	4
М	Е и Н	-	5

В результате сетевого планирования с использованием метода критического пути удастся весь проект описать в виде списка операций. Один из вариантов такого описания приведен в представленной ниже таблице.

Номер операции	Описание операции	Длительность	Дата раннего начала	Дата раннего окончания	Дата позднего начала	Дата позднего окончания	Резерв времени

Подобные данные помогают менеджеру проекта оптимизировать использование имеющихся в его распоряжении ресурсов. Например, возникла угроза срыва сроков выполнения операции, лежащей на критическом пути. Менеджер может переориентировать на ее выполнение дополнительное число исполнителей. Кого и насколько можно переориентировать на эту операцию, будет ясно из описания и длительности выполнения других операций.

Ресурсное планирование

Сетевые модели проекта строятся на основе идеального предположения о наличии всех необходимых ресурсов: людских, материально-технических, финансовых и т.д. Реально доступность ресурсов ограничена. Поэтому в число обязательных составляющих разработки проектной документации входит ресурсное планирование.

Алгоритм ресурсного планирования включает:

- составление перечня необходимых ресурсов;
- определение объемов и сроков ресурсного обеспечения конкретных операций;
- оценку доступности ресурсов;
- определение источников и порядка приобретения недостающих ресурсов.

При планировании ресурсы подразделяют на возобновляемые и невозобновляемые.

Возобновляемыми считаются ресурсы, которые повторно могут использоваться при выполнении других работ (люди, машины, инструменты и т.п.). Из их простоя в настоящем нельзя извлечь пользу в будущем.

Невозобновляемые после использования теряют свою натурально-

вещественную форму (сырье, топливо, горюче-смазочные материалы) или становятся собственностью другого владельца (деньги). Если в настоящий момент их не используют, то это позволяет в будущем экономить на их приобретении.

Приведенная классификация ресурсов помогает понять, что можно приобретать впрок и накапливать, с приобретением чего следует повременить, а что надо использовать прямо сейчас – иначе владение этим ресурсом окажется бесполезным.

Оптимизация ресурсного плана должна производиться с учетом описанной выше матрицы компромиссов. Если по условиям проекта фиксировано время получения заданного результата, то для нейтрализации риска недопоставок следует делать запасы ресурсов. Если фиксирована стоимость, то следует выделить время на поиск более дешевых ресурсов. Если фиксировано качество результата, то особое внимание следует уделять качеству, а не цене ресурсов.

Планирование реакции на возможные рискованные ситуации

Отдельной частью этапа планирования может стать разработка мер реагирования на возможные неблагоприятные для проекта события – риски. Для этого составляется перечень таких событий, оценивается уровень приоритетности (ранг: высокий, средний, низкий) для проекта. Планирование реагирования на риски проводится путем описания мероприятий, которые помогут уменьшить негативное влияние наиболее приоритетных (вероятных и опасных) рискованных событий.

На рисунке показан пример плана реагирования на риски проекта.

ID Риска	Описание риска	Ранг Высокий Средний Низкий	Мера/Меры реагирования на угрозы проекта Уклонение Передача Снижение Принятие	Ответственный	Статус риска			
					Открыт	Закрит		
					Май	Июнь	Июлю	Август
1	Риск задержки поставки материалов	Средний	Снижение: Штрафные санкции в контракте	Семенов	Открыт	Открыт	Закрит	Закрит

Бюджет проекта

С учетом всех планируемых операций, связанных с ними затрат формируется бюджет проекта. Он предназначен для планирования связанных с выполнением проекта перемещений денежных средств. В бюджете проекта содержится:

- информация о том, откуда, когда и какие денежные средства поступят в распоряжение команды проекта;

- сведения о том, на какие конкретно операции, когда и какие средства будут потрачены.

Как и все прочие планы, с которыми он связан, бюджет проекта постоянно корректируется и уточняется.

Его первоначальный вариант (предварительный бюджет) создается для обсуждения и обоснования затрат, обоснования и планирования возможных поступлений. Погрешность содержащихся в предварительном бюджете оценок затрат и привлеченных средств, как правило, составляет $\pm 50\%$.

Уточненный бюджет проекта создается с учетом проведенных переговоров с поставщиками и будущими исполнителями. В нем учитываются суммы, указанные в согласованных проектах будущих контрактов. Погрешность содержащихся в нем расчетов составляет в лучшем случае $\pm 10\%$.

Утверждаемый в конце этапа планирования окончательный (официальный) бюджет проекта создается на основе готовой рабочей документации. Он дает исчерпывающий перечень директивных ограничений использования финансовых ресурсов. Но и утвержденный (официальный) бюджет проекта рассчитывается с погрешностью порядка $\pm 5-8\%$.

План проекта

Результатом всех описанных выше работ становится комплексный план проекта. Его примерную структуру можно представить в следующем виде:

краткое обзорное описание проекта:

- цели и ожидаемые результаты,
- стратегии реализации проекта,
- общий объем работ,
- организационные связи, система управления проектом

структура проекта:

- иерархическая структура работ,
- матрица ответственности

комплекс планируемых работ:

- перечни и параметры планируемых операций,
- сетевой график проекта,
- календарный план-график выполнения работ

ресурсное обеспечение:

- кадровое обеспечение,
- материально-технические средства,
- прочие необходимые ресурсы

ограничения и риски:

- зависимость результатов от внешних обстоятельств,
- риски и неопределенности,
- порядок действий в рискованных ситуациях,

бюджет проекта.

Полезные советы по выполнению этапа Планирования:

Контрольный список помогает убедиться в том, что ключевые действия этапа Планирования выполнены, основные результаты получены, необходимые решения приняты, ведется мониторинг за показателями проекта.

<i>Вопрос</i>	<i>Да</i>	<i>Комментарии</i>
Действия этапа планирования		
ИСР разработана?		
Матрица ответственности разработана?		
Календарный план-график проекта разработан (спланированы четкие даты начала и окончания для каждой операции проекта, для каждого пакета работ, для каждой фазы и для всего проекта в целом)?		
Ресурсное обеспечение проекта спланировано (есть ли четкое понимание, когда, какие исполнители, на каких операциях, в каком количестве будут нужны)?		
Бюджет проекта разработан (есть понимание, в каком отчетном периоде, на какие цели, сколько денег необходимо израсходовать)?		
Меры реагирования на риски проекта спланированы?		
Предусмотрен ли резерв сроков и бюджета на непредвиденные обстоятельства?		
Результаты этапа планирования		
Разработан план проекта?		
Показатели проекта на этапе планирования		
На текущем этапе проект не отстает по срокам?		
На текущем этапе проект в рамках бюджета?		
Обнаружены ли новые риски?		
Обнаружены ли проблемы, требующие немедленного решения?		
На текущем этапе появились серьезные изменения? Документированы ли запросы на изменения?		
Принятие решения о переходе к следующему этапу		
Участники проекта ознакомлены с планом		

проектам?		
Получено ли разрешение спонсора, заказчика о возможности перехода к этапу исполнения?		

Основные идеи и выводы по теме:

Мы установили цель выполнения этапа планирования.

Мы определили структуру Плана проекта.

Мы установили очередность создания проектных документов в составе плана проекта.

Мы научились разрабатывать ключевые проектные документы этапа планирования: ИСР, матрицу ответственности, сетевой план-график, ресурсный план, план мер реагирования на риски

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА, 2009. - 256 с.

2. Управление проектами для профессионалов: руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. - М.: КУДИЦ-ПРЕСС, 2008. - 416 с.

Тема 3.

ФАНДРАЙЗИНГ И БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Цели и задачи изучения темы:

Познакомиться с особенностями поиска ресурсов для реализации проектов.

Знать правила составления бюджета проекта и бизнес-плана.

Научиться писать заявку инвестору (донору).

Фандрайзинг (в контексте нашего курса) - целенаправленный, систематический поиск средств или ресурсов (в том числе людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проектов.

Классификация проектных ресурсов в зависимости от их содержания представлена в таблице:

Тип ресурсов	Содержание
Финансовый	Наличные деньги Деньги на рублевых и валютных счетах Ценные бумаги
Материально-технический	Оборудование, средства производства Расходные материалы

	Мебель, предметы быта Транспортные средства Помещения Информационные носители
Человеческий	Рабочие руки сотрудников и добровольцев Поддержка соратников и единомышленников Креативность и КПД всех участников деятельности
Интеллектуальный	Уровень профессиональных компетенций сотрудников и добровольцев Методические разработки, авторские методики и т.д. Проектные идеи
Коммуникационный	Партнерские проекты, рабочие контакты, личные связи
Символический	Моральная поддержка со стороны влиятельных людей и организаций, их содействие в реализации целей и задач организации, участие организации в их проектах и программах

Теперь поставим перед собой еще ряд вопросов:

Какой ресурс для вашего проекта является основополагающим?

Без чего не может быть осуществлен проект?

Является ли отсутствие денег и материально-технической базы непреодолимым препятствием в обеспечении жизнедеятельности вашего проекта?

Сколько бы мы ни обсуждали эти вопросы, ответ очевиден — самым важным ресурсом проектной деятельности являются люди. Люди — это идеи, это рабочие руки, это профессиональные знания и навыки, это эмоции и отношения, создающие специфическую атмосферу сообщества единомышленников, это личные и профессиональные связи – и все эти ресурсы можно использовать и развивать.

Таким образом, говоря о поиске финансовых средств для реализации проекта, мы должны думать в первую очередь о людях. О людях, принимающих решение: предоставлять или не предоставлять финансовые средства для реализации проекта - будь то рубль из личного кошелька или тысячи долларов из бюджета коммерческой компании. Позиция этих людей зависит от массы объективных и субъективных обстоятельств, и умение использовать эти обстоятельства в своих интересах – это тоже ваша профессиональная компетенция.

Но прежде, чем мы обратимся к людям за финансовой помощью, мы должны определиться: чего, собственно, мы хотим, сколько, а главное,

зачем, на что будут потрачены те деньги, которые, как мы рассчитываем, нам дадут люди.

Итак, чтобы определить потребности в ресурсах для обеспечения жизнедеятельности проекта, нужно, в первую очередь, хорошо знать характер и объем работ, количество сотрудников и привлеченных специалистов, объемы и технические характеристики необходимого оборудования, содержание административных расходов. Мы должны понимать, что деньги, компьютеры, рабочие руки и т. д. нужны не для того, «чтобы было», а для осуществления конкретных действий, логически взаимосвязанных между собой.

Классический **цикл фандрайзинга** выглядит следующим образом:

оценка потребностей (составление бюджета, бизнес-плана);

выбор потенциальных источников (инвесторов);

проведение конкретных мероприятий по привлечению конкретных ресурсов;

оценка результатов;

и снова – оценка потребностей.

В качестве универсальной мы предлагаем следующую пошаговую инструкцию эффективного поиска средств на реализацию проекта.

Шаг 1. Поверь в себя.

Прежде чем приниматься за дело, поверь: Это реально и именно ты сделаешь это. Надо просто поверить в свои силы и сделать несколько простых и понятных шагов. Каких? Читай дальше!

Шаг 2. Определи, в какой сфере ты реализуется твой проект.

Определись: Какой проект ты реализуешь? Это необходимо для выбора вариантов дальнейших действий, для определения источников финансирования.

По **ожидаемому экономическому эффекту** проекты можно разделить на:

- коммерческие проекты, подразумевающие получение прибыли;

- некоммерческие проекты, не предполагающие получение прибыли.

По **предметной области** проекты делятся на:

- общественно-политические, влияющие на систему власти (изменение кадрового состава, побуждение к принятию определенных политических решений). Пример: выборы, инициирование парламентских дебатов и т.д.;

- социальные, воздействующие на систему общественных отношений, изменение социально значимых условий (формирование толерантности);

- научно-исследовательские, решающие актуальные научные задачи, направленные на получающие нового знания;

- творческие, создающие новые эстетические, культурные и

духовные ценности;

- технические, создающие новые устройства, машины и механизмы, а также разрабатывающие новые производственные технологии;
- экологические, целенаправленно улучшающие окружающую среду.

Выбери, к какому типу ты можешь отнести свой проект. Вполне возможно, что твой проект лежит в зоне одновременно двух областей. Такое возможно.

Шаг 3. Определись, кому и зачем нужен твой проект.

Прежде, чем начать поиск денег или других материальных или нематериальных ресурсов для реализации своего проекта, ты должен определиться, зачем и кому он нужен. Для этого ответь на вопросы:

Какую проблему ты будешь решать?

Почему решение этой проблемы имеет общественную значимость?

Кто конкретно получит пользу от твоей работы - какие люди, группы людей?

Каковы ожидаемые результаты твоих действий, их количественные и качественные характеристики?

Какие ресурсы необходимы для реализации проекта?

Какими ресурсами и в каком объеме ты уже располагаешь?

Какие ресурсы и в каком объеме еще нужно привлечь к имеющимся, чтобы реализовать проект?

Шаг 4. Кто выделит средства?

В зависимости от того, в какой сфере реализуется твой проект (см. шаг 2), ты можешь ответить на вопрос, какая организация и кто конкретно выделит средства на его реализацию.

Определись, куда и к кому конкретно обращаться и подготовься к переговорам.

Типы инвесторов (доноров) и их особенности

Инвесторы (доноры) – это организации или частные лица, представляющие разного рода ресурсы гражданам и организациям на некоммерческой основе на цели, направленные на благо общества в целом.

Заявители – это частные лица или организации, подающие заявки на грант.

Запрашиваемые ресурсы предоставляются на основе прописанных процедур отбора и в соответствии с признанными международными правилами и нормами, а также в соответствии с приоритетами, возможностями и ограничениями самих инвесторов.

У каждого инвестора свои особенности и отличительные черты, обусловленные рядом факторов: родом деятельности, поставленными целями и способами их достижения, а также условиями, в которых инвестор существует и развивается.

В роли инвесторов могут выступать:

государственные учреждения разных стран;
международные организации;
частные благотворительные фонды;
коммерческие структуры, религиозные, научные и другие общественные организации, а также частные лица;
органы государственной власти субъекта Федерации;
органы местного самоуправления, советы депутатов, мэрии, администрация;
политические партии;
союзы предпринимателей и работодателей.

Наиболее типичные способы финансирования проектов

Государственное финансирование – выделение средств из государственного бюджета в рамках конкретной программы. Обычно финансирование из бюджета сводится к прямым договорам поставки товаров и услуг, четко регламентированным действующим законодательством.

«Получастные» доноры – общественные организации, получающие средства от государственных инвесторов и распределяющие их по организациям-заявителям.

Частные доноры – это фонды, частные некоммерческие организации, получающие средства от частных граждан (пожертвования), или корпорации (коммерческие фирмы), а также частные лица. Такие фонды, как правило, вкладывают средства в проекты, направленные на развитие гражданского общества, образования, культуры, правового просвещения.

Корпоративные фонды – создаются корпорацией. В данном случае финансирование проектов идет из средств компании. Особенностью корпоративных фондов является то, что они стремятся поддерживать местные сообщества в регионах присутствия компании, соответственно и финансируют они в первую очередь те сферы, которые являются наиболее проблемными в данном регионе, для данного сообщества.

Фонды местных сообществ (общественные фонды) – создаются жителями конкретного региона, города, села, для финансирования местных проектов и программ. В ходе своей деятельности они используют самые разнообразные местные источники финансирования – от муниципального бюджета и местного бизнеса до пожертвований населения.

Сбор пожертвований может быть целевым, направленным на конкретное мероприятие, конкретную кампанию или на нужды организации вообще. С помощью продуманной кампании по сбору частных пожертвований можно поддержать текущую деятельность организации, какие-то элементы проекта, отдельные мероприятия или акции.

Особенностью частных пожертвований является то, что они не ограничены во времени. Ими можно постоянно подпитывать ваш дорогостоящий проект. Частными пожертвованиями можно поддержать все что угодно!

На сегодняшний день основным источником финансовой поддержки общественного сектора являются **организации-грантодатели**. Поэтому деятельность организаций по соисканию грантов рассмотрим более подробно.

Грант – это средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа, грант не нужно возвращать.

Гранты бывают нескольких типов:

гранты для общей поддержки;
капитальные гранты,
частичные гранты.

Нас же в первую очередь будут интересовать гранты, помогающие реализовать ваш проект.

Гранты под программу или проект выделяются для реализации конкретного проекта. Через такого вида финансирование грантодатель может оказать стартовую поддержку проекту, поддержать экспериментальную или инновационную программу. Поддержать на период, необходимый для самоутверждения и дальнейшего финансирования со стороны государства и общественности. Такие проекты иногда называют пилотными или демонстрационными, так как они в случае успешного исполнения могут в дальнейшем служить в качестве модели.

Пути соискания гранта:

Организация-заявитель определяет для себя четкие цели и после этого ищет фонды для реализации этих целей. В этом случае, организация-заявитель – активная сторона. В случае несовпадения ее целей с целями грантодателя, она начинает поиски другого источника.

Другой путь определяется нуждами грантодателя: его интересами, целями, миссией. В этом случае организация-заявитель подстраивается к запросам грантодателя, она простой исполнитель пожеланий фонда.

Выбирая потенциального инвестора, необходимо ответить на следующие вопросы:

Кто может вас поддержать?

Доступны ли люди, которые вас интересуют?

Какие льготы вы можете предложить инвестору?

Какие услуги и возможности вы можете предложить инвестору?

Как может отразиться на имидже инвестора сотрудничество с вашей организацией?

Какие альтернативные источники ресурсов вы можете

использовать?

Насколько сегодняшняя ситуация благоприятна для инвестиций именно в вашу организацию?

Правильно ли выбрано время для предложения об инвестировании?

Стратегия поиска ресурсов в зависимости от типа проекта

1. Коммерческий проект (бизнес – проект):

составь бизнес-план (как написать план см. ниже);

изучи условия инвестирования и кредитования;

составь убедительную, яркую, но короткую презентацию (3 минуты) (как это сделать см в главе 4);

ищи финансовую поддержку в бизнес-инкубаторах, фондах по поддержке предпринимательских инициатив, крупных компаниях, банках, венчурных фондах.

Общественно-политический проект:

составь бюджет проекта (как составить бюджет см. ниже);

оформи заявку (как составить заявку см. ниже);

ищи финансовую поддержку у партий и профильных общественных организаций.

3. Творческий проект:

составь бюджет проекта (как составить бюджет см. ниже);

оформи заявку (как составить заявку см. ниже);

ищи продюсеров, продюсерские центры и меценатов.

4. Социальный некоммерческий проект:

составь бюджет проекта (как составить бюджет см. ниже);

оформи заявку (как составить заявку см. ниже);

организуй сбор пожертвований (учись у мастеров своего дела).

5. Научно-исследовательский проект:

найди видного ученого, который тебя поддержит, подскажет, направит;

составь бюджет проекта (о правилах составления бюджет см. ниже);

оформи заявку (о правилах составления заявки см. ниже);

ищи специализированные фонды (например, Российский Фонд Фундаментальных Исследований).

Шаг 5. Действуй!

Подготовь на одну страницу выверенный текст с описанием проекта.

Дай ответы на вопросы:

Кто получит пользу от реализации проекта?

Что конкретно будет для этого сделано?

Кто именно будет это делать? Покажи профессионализм исполнителей.

Как оценить результат?

Будь готов в случае заинтересованности предоставить более подробную информацию: бюджет проекта, бизнес-план, заявку.

Как составить бюджета проекта

Бюджет – это предсказание того, что произойдет, на какие расходы вам придется пойти, чтобы достичь поставленной цели, и на какое финансирование рассчитывать.

Составление бюджета может быть творческим процессом, однако должно основываться на реалистичных предположениях.

Преимущества составления бюджета

Благодаря продуманному и грамотно составленному бюджету вы получаете множество возможностей, например:

1. Бюджет определяет конкретные временные рамки финансового вопроса. Это важно и для инвестора, и для государства, потому что дает возможность сравнивать ваш проект с другими и выбирать наиболее эффективный.

2. Бюджет проясняет ваше видение дальнейшего развития проекта. Вы четко видите, на что нужны финансовые средства. Например, столько-то – на зарплату, столько-то – на оборудование.

3. Бюджет помогает вам контролировать проект, распознавать проблемы до того, как они появляются, и вносить необходимые изменения. Без бюджета организация не сможет оперативно реагировать на превышение расходов над денежными поступлениями. Предположим, если цены начнут расти быстрее, чем прогнозировалось, у вас будет возможность отреагировать на проблему до того, как она полностью выйдет из-под контроля, проанализировать, почему это происходит и на чем следует экономить.

4. Бюджет позволяет спонсорам или государству сохранять подотчетность организации воплощения проекта, деятельности его руководства или сотрудников.

Разработка бюджета проекта

На данном этапе на основе разработанных реального календарного план-графика и матрицы распределения ресурсов рассчитывается стоимость проекта и анализируется его обеспеченность финансовыми средствами.

При этом должны быть найдены источники, позволяющие обеспечить финансирование всего комплекса работ, необходимого для достижения заданных целей. В результате должны быть спланированы и рассчитаны по времени и объему денежные потоки в соответствии с предполагаемым объемом работ.

Важность объективности этого расчета состоит в том, что в случае завышения планируемых расходов проект может быть отвергнут на стадии рассмотрения как нерентабельный. В случае занижения — может быть прекращен из-за нехватки средств.

В случае, если проект имеет доходы, разрабатывается бюджет доходов и расходов. Для больших проектов, в особенности финансируемых за счет внешних источников, необходимо разработать бюджет движения денежных средств.

Бюджет показывает все расходы по проекту и то, какие средства будут покрывать эти расходы (включая средства, которые запрашиваются у данного донора).

Бюджет – это ваш финансовый план, из которого должно быть понятно, сколько средств вы предполагаете использовать. Это необходимо подробно спланировать, так как одного предположения недостаточно. Бюджет помогает вам использовать деньги стратегически, все ваши расходы должны быть предусмотрены заранее. Бюджет должен быть достаточно подробным, чтобы предусмотреть все расходы. Нужно также включить в бюджет информацию о том, когда может быть получено финансирование, оборудование или услуги из других источников.

Бюджет следует расписать по следующим статьям:

оплата труда (включает заработную плату штатных и внештатных сотрудников);

гонорары – с указанием доли рабочего времени от полной ставки в %, оплата разовых услуг консультантов по договору;

обязательные налоги и страхование – до 40,5% от фонда заработной платы);

прямые основные расходы (аренда помещений, оборудование, офисные расходные материалы, командировки, связь, типографские расходы и др.);

непрямые расходы (если имеются);

размер вкладов в натуральной форме (включая добровольный труд);

уже изысканные средства из других источников (желательно в денежном эквиваленте).

Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы «Цели и задачи проекта» и «Стратегия и механизм достижения поставленной цели» для выработки подходящего плана. Например, проект, не требующий оплачиваемых работников для своего выполнения, будет дешевле проекта с постоянным штатом. Всякий бюджет должен опираться на цели и задачи и предлагаемую вами методологию. В контексте вашего проекта начните составлять список необходимых должностей, используемого оборудования, требующихся принадлежностей, транспортных расходов и пр.

Бюджет должен четко определять следующее:

на какой период времени вам необходимо финансирование?

когда вам понадобятся деньги? когда отпадет необходимость в финансировании?

Это должно быть ясно из вашего бюджета, чтобы не получилось так, что у вас нет средств на начало или на окончание проекта.

Помните: если вы получаете грант, то обязаны предоставить подробные содержательный и финансовый отчеты о расходовании средств, полученных по гранту (форму и инструкции, как это делать и в какие роки, как правило, предоставляют при выделении финансирования).

Формат бюджета

Разные инвесторы предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем "посреднические" или государственные. Предлагаемый ниже вашему вниманию формат бюджета удовлетворит большинство организаций и с небольшими изменениями может быть использован для обращения как в частные, так и в "посреднические" и государственные инстанции. Рекомендуемый нами бюджет состоит из трех разделов: 1) оплата труда, 2) прямые основные расходы, 3) непрямые расходы.

1. ОПЛАТА ТРУДА

Данный раздел бюджета проекта включает в себя следующие расходы:

- заработная плата персонала по проекту;
- консультативные и контрактные услуги;
- обязательные отчисления с фонда заработной платы.

1.1. Заработная плата персонала по проекту

В этот раздел запишите всех сотрудников, работающих на полную ставку или на некоторую (в процентном отношении) часть ставки, а также людей, входящих в персонал по проекту, но работающих, по отношению к инвестору, бесплатно.

Принято просить у инвестора на оплату труда персонала по проекту не более четверти запрашиваемой суммы (в некоторых случаях не более трети).

Важно помнить: если инвестор сможет поддержать ваш проект не полностью, а лишь частично, то "резать" ваш бюджет будут, как правило, по разделу оплаты труда.

Еще одна важная категория, включаемая в данную часть, – это уже доступные вам средства: либо лично ваши, либо полученные из других источников (например, от еще одного участника проекта, предоставляющего вам по договору сотрудников или студентов). Эти средства следует указывать в столбце "Имеется". Часто сюда включают средства и услуги, предоставляемые на добровольной основе. Возможно, что какой-нибудь сотрудник работает на добровольной основе. В этом случае вы указываете в столбце "Имеется" сумму, достаточную для оплаты

его труда, исходя из выполняемых им обязанностей.

1.2. Консультативные и контрактные услуги

Это вторая часть первого раздела бюджета. Сюда вы включаете оплачиваемых консультантов и консультантов-добровольцев, которые не являются персоналом, их услуги нужны лишь на короткий срок.

Помните, что люди, относящиеся к персоналу проекта, как правило, не могут, на платной основе оказывать дополнительно консультативные или иные контрактные услуги. Будьте логичны, выбирая, что включить в эту часть. Учтите также, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов.

1.3. Обязательные отчисления из фонда заработной платы

Чтобы запрашиваемые суммы на оплату труда в реальности при получении (с учетом подоходного налога и других обязательных выплат) не уменьшились где-то наполовину, сразу составляйте бюджет по оплате труда с учетом социального, медицинского страхования и других обязательных выплат. Что для этого нужно сделать: увеличивайте суммы в графах "всего", "имеется", "требуется", на нужный «процент», оговаривая данный момент для донора (чтобы не возникал вопрос о ваших "завышенных" притязаниях), либо выносите обязательные выплаты с фонда заработной платы в отдельный пункт бюджета.

2. ПРЯМЫЕ ОСНОВНЫЕ РАСХОДЫ

Данный раздел бюджета проекта включает в себя:

- аренду помещений и коммунальные услуги;
- аренду и покупку оборудования;
- расходные материалы;
- командировочные и транспортные расходы;
- прочие расходы.

2.1. Аренда помещений и коммунальные услуги

В этой части второго раздела Вы указываете стоимость всех помещений, используемых коммуникаций и т.п. (включая арендуемые вами и переданные вам в постоянное пользование). Стоимость аренды помещения и эксплуатационных расходов должны соответствовать таковым в вашем регионе. Включите в этот раздел (если это необходимо) стоимость страховки, ремонта, плату за телефон и т.п.

2.2. Аренда и покупка оборудования

Сюда следует записать все оборудование, которое вы предполагаете арендовать или купить для использования в работе по проекту. Сюда же входит оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль и т.д. Всеми возможными способами пытайтесь использовать как можно больше оборудования из собственных источников (колонка "Имеется"). Это не только снизит общую сумму проекта, но и продемонстрирует спонсору ваши потенциальные возможности самофинансирования.

2.3. Расходные материалы

Обычно сюда относятся канцелярские принадлежности, то есть бумага, ручки, скрепки, папки и пр.

2.4. Командировочные и транспортные расходы

Включите сюда все расходы, связанные с поездками. Подробно опишите каждый пункт, не пишите сразу больших сумм без соответствующих разъяснений, чтобы не вызывать у спонсора вопросов. Включите сюда расходы на проезд исполнителей проекта, суточные (из расчета на каждый день, в соответствии с существующими в вашей организации или районе работы нормами), перевозку грузов, аренду автомобилей (если Вы не включили это в раздел "Оборудование") и др.

2.5. Прочие расходы

Сюда включите все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, членские взносы, печатание материалов и объявлений и др.

После того, как вы заполнили второй раздел бюджета, необходимо подвести по нему итог. Для этого сложите конечные суммы всех подразделов данной части бюджета по соответствующим колонкам.

3. НЕПРЯМЫЕ РАСХОДЫ

Что такое непрямые расходы? На этот вопрос зачастую непросто ответить: к непрямым расходам обычно относят расходы, которые трудно связать с какой-то конкретной деятельностью, но, тем не менее, необходимые для нормального функционирования жизнедеятельности проекта и успешного выполнения его задач.

После того, как вы составили бюджет по всем основным позициям, вы можете просчитать реальную стоимость вашего проекта, имеющиеся у вас для этого ресурсы и ту сумму, которую вы хотите попросить у инвестора. Для этого вам необходимо сложить конечные цифры по каждому из трех основных разделов бюджета.

Ниже приведен пример составления бюджета:

1. Оплата труда.						
1.1. Оплата труда административной группы						
Должность по проекту, ФИО исполнителя	Оплата труда по проекту, руб/мес.	Занятость в проекте, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.	
Руководитель проекта	15 000	3		45 000	45 000	
Координат	14 000	3		42 000	42 000	

ор проекта по регионам						
Бухгалтер проекта	14 000	3		42 000	42 000	
Итого:	х	х	0	129 000	129 000	
1.2. Оплата труда привлеченных специалистов						
Должность (вид работ)	Оплата труда, руб/мес.	Количество человек	Занятость в проекте одного сотрудника, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
Консультант по методической работе	5 000	2	1		10 000	10 000
Литературный редактор	10 000	1	1		10 000	10 000
Итого:	х	х	х	0	20 000	20 000
1.3. Отчисления с ФЗП						
Единый социальный налог	% отчислений	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.		
Отчисления с ФЗП административной группы проекта	26,0		33 540	33 540		
Отчисления с ФЗП привлеченных специалистов проекта	26,0		5 200	5 200		
Итого:	х	0	38 740	38 740		
Итого на оплату	0	187 740	187 740			

трудо:						
2. Прямые расходы:						
Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.	Кол-во, мес., шт.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.	
Телефонные переговоры, интернет (3 мес)	5 000	3		15 000	15 000	
Канцелярские и расходные материалы (3 мес)	500	3		1500	1500	
Аренда помещения под офис проекта (3 мес.)	15 000	3		45 000	45 000	
Итого:	61 500	61 500				
Полная стоимость проекта	249 240	249 240				

Составление бизнес-плана проекта

Бизнес-план - план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план для привлечения инвестора имеет свою специфику. Основная задача в данном случае - убедить инвестора в выгоды для него вложений в представляемый ему инвестиционный проект.

Бизнес-план, представляемый инвестору, обычно имеет небольшой объем, как правило, это 8-10 листов. Он носит характер краткого резюме инвестиционного проекта. В нем должны быть представлены только цели, результаты проведенного исследования рынка, суть проекта, требуемые и имеющиеся ресурсы, предполагаемые результаты от его реализации, основные показатели и краткие выводы.

Основной задачей такого резюме бизнес-плана является заинтересовать инвестора и заставить его ознакомиться с проектом подробнее, так как предложений может быть много и первое впечатление может оказаться решающим.

Если инвестора заинтересует представленный бизнес-план инвестиционного проекта, он захочет получить более подробную информацию. Подробный бизнес-план значительно по объему, он

описывает все стороны проекта. Для того чтобы убедить инвестора в серьезности предложения, лица представляющие проект, и в первую очередь руководитель, должны показать полную информированность о всех основных моментах представляемого инвестиционного проекта.

Типовая структура бизнес-плана инвестиционного проекта содержит следующие разделы:

1. Титульная страница - содержит название компании, ее юридический и фактический адреса, телефоны, e-mail и адрес сайта (если есть), наименование и полные реквизиты собственников компании, наименование и (очень кратко) суть проекта, информацию об исполнителях проекта и дату его составления.

2. Резюме проекта - представляет собой основные положения, суть, "выжимки" из проекта, его основные выводы (для этого можно использовать паспорт проекта). Цель резюме - заинтересовать инвестора и заставить его подробнее ознакомиться с содержанием бизнес-плана. Объем резюме обычно составляет 2-3 страницы текста, который должен быть составлен простыми словами без использования терминологии и простыми предложениями. Оно должно показать инвестору выгодность и перспективность вложений в представляемый инвестиционный проект.

3. Описание компании - содержит информацию о компании, которая предлагает данный инвестиционный проект, ее полные реквизиты, информацию об учредителях и их реквизиты, цели компании, сведения о руководстве, историю компании, достижения, организационную структуру, основные продукты, и место компании на рынке.

4. Описание продукта или услуги - включает информацию о продукте или услуге, его основных характеристиках, основных потребителях, потребительских свойствах товара, отличиях от существующих аналогов, информацию патентах и лицензиях.

5. Маркетинговый анализ - содержит информацию о имеющихся на рынке товарах, продукции конкурентов, сравнение характеристик и потребительских качеств товаров конкурентов и предлагаемого продукта, информацию о наименовании конкурентов и их реквизиты, цены конкурентов и их стратегию продвижения товаров.

Маркетинговый анализ - самый первый и важный этап в написании бизнес-плана. Важнейшим разделом в маркетинговом анализе является определение объемов рынка сбыта продукции, доли рынка конкурентов, определение мотивации покупателей к принятию решения о покупке.

Основная задача данного раздела - дать ответ на вопросы: сколько и какого товара требует рынок, по какой цене и почему именно его готовы покупать потребители. В этом разделе также должен быть приведен анализ состояния и тенденций развития отрасли, средняя прибыльность и объемы производства предприятий отрасли, степень развития конкуренции и барьеры вхождения в нее.

6. Стратегия продвижения товара - здесь основным является

определение рыночной ниши, т.е. того, какой именно и для каких категорий потребителей предназначен товар, количественный и качественный анализ потребителей, где они расположены, какими именно методами и каналами сбыта предлагается реализовывать товар или услугу. Приводится информация о стратегии рекламирования продукта или услуги, затратах на маркетинг, ценообразовании, политике при работе с покупателями. Этот раздел бизнес-плана часто является его самым слабым местом.

7. Производство. В случае производственного предприятия данный раздел включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных технологических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание технических решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.

В разделе приводятся расчеты потребности в материалах и сырье на производство продукции, затраты на их закупку, анализ поставщиков, затраты на обслуживание и плановые ремонты оборудования. В случае если специфика производства того требует, приводится информация о необходимости приобретения лицензий и прочих разрешений, требования по технике безопасности труда.

В случае торгового или обслуживающего предприятия этот раздел включает значительно больший объем информации о поставщиках, их оценке и выборе, потребностях в конкретных товарах и их группах, методах закупки, потребностях в складских и торговых помещениях, их географическом местоположении и наличии спроса на предлагаемые товары в каждой торговой точке и по каждому товару. По поставщикам также приводится информация о их местонахождении, дается их краткая характеристика и приводятся реквизиты.

В случае строительного или сервисного предприятия отражается также информация о подрядчиках, дается их характеристика и реквизиты.

8. План по персоналу. В этом разделе приводится информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации, анализ рынка труда по каждой позиции работников, приводятся расчеты затрат на оплату труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и обучение.

9. Организационная структура и управление - содержит схему организационной структуры управления предприятием, информацию о количественном и качественном составе подразделений предприятия, требования к его квалификации, расчет затрат на оплату труда, социальное обеспечение и стимулирование труда управляющего персонала.

В случае реорганизации или вновь создаваемого предприятия дается информация о форме собственности предприятия, его основных или

предполагаемых акционерах, их реквизиты, доли в капитале предприятия, процесс принятия решений и принципы управления.

10. Финансовый план - самая интересная часть бизнес-плана с практической точки зрения, он показывает какие финансовые ресурсы потребуются для реализации инвестиционного проекта и в какие периоды времени, а также отдачу от проекта при заданных исходных данных и верности выводов маркетингового исследования. В финансовом плане приводятся или рассчитываются все денежные потоки предприятия - затраты, выручка от реализации, налоги и прибыль.

11. Анализ рисков проекта - в этом разделе дается описание возможных рисков проекта и их характеристика, а также приводится стратегия по их минимизации.

12. Приложения к бизнес-плану. Это документы, на базе которых был составлен бизнес-план: данные маркетинговых исследований, спецификации и подробные описания продуктов, развернутые характеристики конкурентов и их продуктов, копии рекламных материалов, прайс-листов, каталогов, письма от покупателей и заказчиков, контракты, резюме руководителей проекта и подразделений предприятия, заключения экспертов и прочие документы.

Как составить заявку на финансирование

Заявка – это письменное обращение с просьбой о выделении средств. Как коммерческая фирма составляет бизнес-план с целью убедить вкладчиков поместить деньги в дело, так заявка необходима для того, чтобы убедить грантодателя или инвестора вложить деньги в ваш проект.

Можно выделить два типа заявок на проекты:

Письмо-заявка или запрос – короткая форма документа (обычно объемом не более 5 страниц), которая информирует потенциального инвестора о содержании вашего проекта.

Полная заявка – информирует потенциального инвестора о содержании вашего проекта с указанием различных деталей.

Заявка должна включать в себя следующие разделы:

Аннотация проекта.

Описание организации.

Обоснование необходимости проекта.

Цели и задачи проекта.

Описание проекта: стратегия и механизм достижения поставленной цели.

Рабочий план реализации проекта.

Конкретные ожидаемые результаты.

Механизм оценки результатов.

Дальнейшее развитие проекта.

Финансирование по окончании.

Эффект проекта в долгосрочной перспективе.

Бюджет проекта.

Как правило, около 90%, всех заявок на финансирование отклоняется грантодателями и инвесторами. Важно понять, почему это происходит, чтобы избежать данных ошибок.

Причины отклонения заявок фондами

1. Подающий заявку не выяснил, как правильно обращаться в фонды и часто даже не выяснил, подходит ли фонд для финансирования данного проекта. Поиск фондов требует времени и труда. Поиск фондов заключается не в том, чтобы найти один фонд и обращаться в него, и только в него каждый раз, когда вам необходимо финансирование (хотя возможна и ситуация, когда грантодатель сам захочет, чтобы вы обращались только к нему). Найдите по крайней мере пять-десять потенциальных грантодателей, интересы которых совпадают с интересами вашей организации или проекта.

2. Некоторые фонды не выделяют гранты одной и той же организации дважды. Если это верно в вашем случае – начинайте искать нового грантодателя, с новыми идеями, большим объемом финансирования, более долгосрочными грантами и т.д.

3. Точно определитесь с областью финансирования. Обращайтесь в фонды, работающие на вашу страну или регион.

4. Не просите финансирования больше, чем грантодатель выделяет обычно.

Помните: вы нужны грантодателям и инвесторам, к которым вы обращаетесь, в такой же степени, в какой они нужны вам. Фонды ищут небольшие, недавно образовавшиеся организации, полные новых идей, энергии, имеющие новые проекты. Фонды хотят, чтобы ваше предложение было сделано не наспех, а обстоятельно.

Несколько полезных советов

1. Только ищущий находит: постоянно занимаясь поиском, средства можно найти. Иногда важнее знать, **кого** спросить, чем **как** спросить. Выяснить, к кому надо обращаться, можно лишь изучив фонды.

2. Конкретизируйте вашу заявку: заявка должна как можно более детально соответствовать типу фонда. Общие, расплывчатые заявки не получают финансирования.

3. Если вы хотите получить средства, вы должны их иметь: фонды охотнее выделяют средства тем, кто уже получил финансирование из других фондов. Грантодатель чувствует себя увереннее, выделяя вам недостающие средства и зная, что вы уже получили средства из другого источника.

4. Запрашивая средства, вселяйте в грантодателя уверенность в вас: если когда-нибудь вам приходилось торговаться, вы наверняка заметили, что опытный торговец не говорит: "Если вы это купите...", а, как правило: "Когда вы это купите..." Старайтесь не вызвать у грантодателя

ощущение, что вы рассматриваете его, как один из возможных вариантов возможного сотрудничества.

5. При составлении письменных заявок все, что не бросается в глаза, следует из заявки убрать: как уже отмечалось выше, большинство заявок просматриваются рецензентами очень быстро. Поэтому любая заявка, в которой нужная информация не бросается в глаза и её поиск занимает много времени, требует пересмотра.

6. Правильно составляйте бюджет: проверьте все цифры несколько раз. Используйте калькулятор. Бюджет, в котором имеются ошибки в подсчетах, заставляет грантодателя или инвестора усомниться в вашем умении обращаться с деньгами.

7. Выбирайте простой и понятный язык для составления: жаргон и избыток специальных терминов производят неблагоприятное впечатление. Преобладание в заявке существительных и глаголов говорит о хорошей заявке. Прилагательных и наречий – о слабой заявке. Простой язык всегда производит благоприятное впечатление на грантодателя и инвестора.

8. "Нет" не значит "никогда ": у многих людей отказ в финансировании вызывает чувство горечи и разочарования. Не стоит поддаваться этим чувствам. Такой поворот событий следует рассматривать, как вызов; стоит также убедить себя в том, что "нет" означает "попытайтесь снова". Упорные, настойчивые люди, как правило, добиваются своего.

9. Не уставайте говорить "Спасибо". (Без комментариев)

Полезные советы по подготовке к поиску ресурсов для реализации проекта:

Контрольный список помогает проверить все ли мы предусмотрели для обсуждения проекта с инвестором.

Вопрос	Да	Комментарии
Составлен ли бюджет (бизнес-план) проекта?		
Выделены ли в бюджете (бизнес-плане) все необходимые статьи расходов?		
Соответствует ли бюджет (бизнес-план) проекта целям, задачам и содержанию проекта?		
Определен ли список потенциальных инвесторов (доноров)?		
Составлена ли заявка?		
Отражает ли заявка содержание проекта?		
Выделены ли в заявке основные идеи проекта?		

Основные идеи и выводы по теме:

Мы изучили основные вопросы поиска ресурсов для реализации проекта

Мы определили особенности коммерческого и некоммерческого проекта и специфику поиска ресурсов для каждого из них

Мы научились грамотно формировать бюджет (бизнес-план) проекта, писать заявку инвестору (донору)

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Дж. Дуглас Александер, Кристина Дж. Карлсон Основные принципы фандрайзинга. Секреты привлечения денежных средств для прибыльных организаций – Изд-во: Баланс Бизнес Букс, 2007

2. Бизнес план инвестиционного проекта: Практическое пособие/ Под ред. И.А. Иванниковой – М., Изд-во: Эксперт-бюро, 1997

Тема 4

ПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ДЕМОНСТРАЦИИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА

Цели и задачи изучения темы:

Познакомиться с алгоритмом подготовки к проведению презентации проекта, а также с основными правилами визуализации информации.

Знать содержание и специфику каждого этапа алгоритма подготовки к проведению презентации проекта.

Научиться грамотно и эффективно представлять свой проект.

Значение эффективных техник проведения презентаций в проектной деятельности невозможно переоценить. Только подумайте: несколько минут блестящей презентации проекта могут окончательно решить судьбу упорной подготовительной работы.

Представление проекта инвестору в виде презентации – едва ли не главная составляющая его успеха. Итог этого важнейшего этапа будет зависеть от многих условий:

- насколько профессионально состоятельно разработано содержание презентации;

- насколько точно составлен социально-психологический портрет будущей аудитории и в соответствии с этим выбраны методы подачи материала;

- насколько свободно презентатор владеет навыками публичного выступления и управления вниманием аудитории, насколько уместно и грамотно он использует технические и наглядные средства.

Итак, презентация в проектном цикле занимает особое место, ее

предназначение состоит в донесении целей проекта, его составляющих и показателей до инвесторов и заказчиков с целью принятия ими решения о финансировании. Презентация должна стать наглядной демонстрацией жизнедеятельности вашего проекта.

Можно ли научиться грамотно представлять свой проект?

Люди, умеющие доходчиво и убедительно доносить свои мысли до окружающих, будут востребованы всегда. В некоторых странах детей еще в школе обучают навыкам презентации. К сожалению, в наших школах пока нет подобных обязательных учебных дисциплин. Зато есть те, кто обладает природным талантом делать блестящие презентации, правда, таких людей очень немного. Что делать всем остальным? К счастью для всех нас, этому искусству можно научиться. Уверенное поведение, магнетическое удержание внимания слушателей, оригинальные техники, делающие презентацию яркой и запоминающейся, – все эти обязательные составляющие презентации при желании легко осваиваются. Необходимо только ваше осознанное стремление к получению нужных знаний и умений. Думаем, уместно вспомнить слова одного из лучших тренеров по подготовке к презентациям проектов Сергея Ребрика: «Что определяет успех вашей презентации? Знания? Опыт? Талант? Несомненно, но есть еще одна, наиболее важная составляющая успеха – ТЩАТЕЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА».

Какую презентацию можно считать эффективной?

Теперь определимся с понятиями: что такое презентация и что такое её эффективность. Можно найти множество определений этих понятий – в этом вы легко убедитесь, пролистав имеющуюся литературу (см. список литературы и приложение в виде презентации с обзором литературы). Само слово «презентация» подразумевает представление новой информации, продукции, услуг, проектов. Смысл любой презентации – добиться заинтересованного отношения к представляемому новшеству со стороны собравшейся аудитории. Именно на нее и будет направлена основная воздействующая сила.

***Эффективная презентация** – это запоминающееся информационное шоу, способное эффективно воздействовать на аудиторию и мотивировать её к определённым дальнейшим действиям (Сергей Ребрик).*

Что нужно сделать, чтобы презентация вашего проекта была эффективной, т. е. чтобы она способствовала достижению поставленных целей и демонстрировала жизнедеятельность проекта?

В процессе подготовки предлагаем использовать своеобразный алгоритм.

Алгоритм процесса подготовки презентации

Итак, первый этап – определение цели презентации, второй – определение специфики аудитории (или определение целевой аудитории).

Все начинается с цели. Вначале нужно четко ответить на вопрос: для чего вы презентуете проект? Какова ваша цель? Постарайтесь лаконично и конкретно сформулировать ее, например: *«Хочу, чтобы приглашенные потенциальные инвесторы осознали эффективность вложения средств именно в мой проект», «Хочу продемонстрировать серьезное отношение к делу, профессионализм, сплоченность и высокую квалификацию членов моей команды»* и т. д. Как правило, целью представления проекта является не столько информирование, сколько формирование позитивного отношения к нему слушателей.

Главная идея

Её необходимо ясно сформулировать с самого начала. Именно на этот стержень присутствующие нанизывают получаемую в ходе презентации информацию. Но у вас есть и главная (итоговая) цель, о которой вслух вы не говорите. Вам нужно, чтобы после завершения вашего выступления слушатели думали определенным образом. И самое главное – поступали так, как это требуется вам. Хотя бы те из слушателей, кому в дальнейшем предстоит принимать решения по итогам обсуждения презентации проекта.

Итак, на первом этапе подготовки вы должны отчетливо представить себе, какова ваша цель, какое воздействие вы собираетесь оказать на слушателей. Эта конкретная конечная цель презентации вами не озвучивается: к ее пониманию вы плавно и ненавязчиво подведете аудиторию во время своих рассуждений.

После ясной и лаконичной формулировки цели пора подумать о той аудитории, для которой предназначена ваша презентация. **Определение целевой аудитории** – второй, неразрывно связанный с первым, этап подготовки. Потому что именно цель позволит вам точно сформулировать и поставить задачи, ясно представить, что должны от вас узнать слушатели, в чем убедиться и что сделать.

Помните, что существуют две точки зрения на проект — точка зрения заказчика (инвестора) и точка зрения исполнителя. Эффективная презентация должна полноценно отражать обе эти позиции. Поэтому анализ проблемной ситуации, прежде всего, должен учитывать позицию заказчика, а формулировки целей и ожидаемых результатов должны отвечать ожиданиям заказчика.

Каждому приятно осознавать, что что-то делается специально для него. Люди будут слушать вас, если то, что вы говорите, интересно, важно и полезно для них. Каждый из присутствующих должен понимать, что тратит время не напрасно. Ключевой момент в достижении вашей главной цели – представить ее инвесторам так, чтобы она выглядела близкой к их целям. Для этого определите специфику вашей аудитории, составьте ее социально-психологический портрет. Постарайтесь найти то, что объединяет собравшихся людей. В составлении портрета помогут ответы на следующие вопросы:

Кто мои слушатели? Каковы их интересы? Возраст, социальный статус, пол. У каждой группы свои приоритеты и цели. Обязательно обратите внимание на наличие у ваших потенциальных слушателей опыта в той области, которой посвящена презентация.

Какую реакцию вы хотите получить от аудитории? Какого рода поддержку вы ожидаете?

Какие преимущества получают люди, если поддержат вас и ваш проект?

Составленный социально-психологический портрет учитывайте и в отборе содержательной части презентации вашего проекта. Старайтесь использовать примеры, близкие и понятные данной аудитории. Ссылайтесь на то, что ей знакомо, используйте терминологию, которую люди понимают или могут использовать сами.

Если вы хорошо представляете себе интересы слушающих вас людей, значит, вы сбалансированно и обоснованно сможете использовать **основные инструменты эффективной презентации:**

- содержание проекта, излагаемое с учетом потребностей и выгод потенциального заказчика, инвестора или потребителя;

- эмоциональное воздействие – то впечатление, которое останется надолго и в не меньшей степени, чем содержание, сформирует отношение инвестора к проекту;

- грамотно сформулированный визуальный ряд, иллюстрирующий содержание.

Есть еще одно преимущество создания социально-психологического портрета целевой аудитории: заранее зная, кто будет вас слушать, вы легко сможете предугадать, какие вопросы, скорее всего, будут заданы – соответственно, у вас будет время продумать стратегии и тактики ответов.

Как разработать содержание и выстроить структуру презентации проекта?

Создать и описать универсальную систему разработки содержания невозможно, поскольку акценты в содержательной части презентации каждого проекта расставляются по-своему с учетом целей как самого проекта, так и его презентационной части. Однако некоторые общие моменты все-таки можно выявить. Перечислим **ключевые содержательные составляющие презентации**, которые отражают сбалансированность и внутреннюю связанность проекта:

- краткая общая информация о проекте (название, краткое изложение идеи проекта);

- обоснование необходимости проекта (анализ проблемной ситуации); формулировка целей и задач проекта;

- календарный план и механизм реализации проекта, включая при необходимости описание уникальных методик или технологий;

- общая стоимость проекта, при необходимости — бюджет или смета расходов;

ожидаемые результаты и эффект проекта в долгосрочной перспективе (экономический или социальный).

Работу над содержательной частью презентации советуем начать с подготовки подробного плана.

Определите 3-4 основных вопроса, обозначьте их римскими цифрами, затем продолжите деление на пункты и подпункты, до тех пор, пока не получите четко структурированный план, каждый пункт которого прост и ясен для понимания. Хороший план включает в себя все, что должно произойти в ходе вашего выступления, он похож на план местности и его задача – дать вам благополучно добраться из пункта А в пункт Б. Конечный пункт Б в нашем случае – достижение главной цели презентации.

Тщательно продуманное содержание презентации проекта должно подчеркиваться ее четкой структурой.

Грамотное структурирование облегчает слушателям восприятие информации. Во время выступления целесообразно придерживаться известного правила трех частей: введение – основная часть – заключение. После выступления следует вопросно-ответная часть. Таким образом, в структуре презентации выделяется **четыре функциональные части**, у каждой из которых свои задачи и средства:

1. ВСТУПЛЕНИЕ
2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ
3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ
4. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

Обратим ваше внимание на «ударные» части презентации – заключение и вступление. Да, именно в такой последовательности: при подготовке сначала пишется заключительная и только затем – вступительная часть. Почему? Потому что завершение – важнейшая часть презентации, которая больше всего должна запомниться слушателям. Содержание всей презентации должно быть нацелено именно на удачное завершение. Почти всегда люди принимают окончательное решение в момент завершения презентации. Поэтому в заключительной части еще раз напомните основную мысль, заострите внимание на ключевых деталях, подчеркните плюсы вашего предложения.

Хотя по времени вступительная и заключительная части занимают от 10 до 30% общей длительности вашего выступления, однако общее впечатление от презентации проекта на 80% определяется ими. Вступление и заключение – самые яркие моменты презентации, в них должно быть продумано и взвешено каждое слово. Напомним, что закон риторического края гласит: ***лучше всего слушатели запоминают начало и окончание выступления.***

Существует множество полезных приемов, помогающих сделать эмоционально яркими и запоминающимися этих два наиболее важных структурных компонента. В одном из пособий мы нашли занимательный

прием, позволяющий сделать финал презентации сильным и эффектным. Предлагаем его вашему вниманию.

В заключение выступления используются подряд несколько слов, начинающихся на одну и ту же букву. Это делает фразу более запоминающейся, например:

«Золотое правило» презентации (Правило трех Д)

При подготовке и проведении презентации надо тренировать следующие навыки:

умение вести Диалог с аудиторией.

умение Двигаться во время выступления.

умение организовывать Действие и вовлекать в него слушателей.

Запомните: Диалог, Движение, Действие.

Содержание **основной части** советуем разбивать на отдельные модули. Каждый модуль посвящайте отдельному вопросу и структурируйте по схеме: мини-вступление, основная часть с коротким резюме и «связка» для перехода к следующему модулю. Желательно, чтобы в презентации было не больше 3-4 таких модулей. Модульная структура облегчает не только изложение, но и восприятие материала, к тому же вы легко сможете варьировать длительность выступления.

Как подготовиться к ответам на вопросы после представления проекта?

Ответы на вопросы – обязательная структурная часть презентации, она следует после вашего выступления. Как правило, после слов: «У кого есть вопросы?» – наступает своеобразный «момент истины», в котором проверяется ваша внутренняя сила и степень владения материалом. Порой на этом этапе презентаторы напоминают профессиональных бойцов: они или нападают, или защищаются, оправдываясь. Заметим, что агрессивно-оборонительная позиция весьма непродуктивна. Гораздо больше очков вам принесет спокойствие и подчеркнуто нейтральное отношение к спрашивающему. Особенно пригодится на этом этапе умение беспристрастно оценивать суждение слушателя и находить в нем рациональное зерно.

Вот несколько полезных советов:

При помощи «мозгового штурма» участников вашей команды составьте список возможных вопросов. Уверяем вас, что не менее 70% вопросов, которые будут вам заданы, вы сможете предвидеть.

Когда вам задают вопрос, старайтесь вникнуть в его суть, не начинайте в этот момент мысленно искать ответ. При ответе смотрите на всю аудиторию, а не только на человека, задавшего вам вопрос.

Во время ответа постарайтесь найти мостик между вопросом и основной мыслью. По максимуму используйте любую возможность продвижения основной идеи. Этот прием называется «привязка ответа к

выступлению», например: «Вот почему работу над проектом надо начать как можно раньше».

Не превращайте ответ на вопрос в еще одну презентацию, вспомните афоризм А. Чехова: «Краткость – сестра таланта».

При ответе повторите или перефразируйте вопрос. Например:

Вопрос: Каким образом вы собираетесь осуществлять рекламное сопровождение проекта?

Повторение: *Каким образом мы собираемся осуществлять рекламное сопровождение проекта?*

Вопрос: Почему мы должны верить, что в будущем вы добьетесь увеличения показателей, если в этом году они у вас такие низкие?

Перефразирование: *Есть ли причина сомневаться в будущем?*

Обратите внимание! При использовании перефразирования вы становитесь источником вопроса в том виде, в каком это выгодно вам, и еще – есть гарантия, что собравшиеся услышат вопрос, на который вы отвечаете.

Часто слушатели пытаются спросить вас о чем-то непосредственно во время проведения презентации. Можно корректно сказать: «На все вопросы я отвечу чуть позже», либо совсем коротко ответить, если вопрос важный и ответ на него не нарушит структуры ваших рассуждений. Помните: отвечая подробно, вы легко можете сбиться с мысли и, нарушив регламент, рискуете не успеть сказать о самых важных моментах.

Закончить презентацию лучше удачным ответом на вопрос.

Весь секрет умения отвечать на вопросы во время проведения презентации проекта состоит в том, чтобы предвидеть их и быть к ним готовым!!!

Что нужно знать об организации пространственной среды для проведения презентации?

В процессе подготовки учтите по возможности практически все особенности помещения, в котором предстоит выступать. Простор, акустика, освещение, наличие кондиционеров – все это будет существенно влиять на настрой собравшихся. Осматривая помещение, старайтесь не пропускать ни одной детали, поскольку упущенные мелочи могут вылиться в серьезные проблемы во время проведения презентации. Не лишним будет проверить возможность варьирования уровня освещенности и исправность каждого задействованного в демонстрации аппарата.

Подумайте, как вы разместите слушателей в выбранном помещении, помните о соблюдении баланса между комфортом и концентрацией внимания. Теснота и неудобные стулья заставят слушателей отвлекаться, но это не значит, что нужно посадить их в уютные мягкие кресла. Этим вы можете добиться противоположного эффекта – не удивляйтесь, услышав храп. Идеальный вариант – стулья с

прикрепленным к подлокотнику планшетом для письма, стоящие несколькими рядами на достаточном расстоянии друг от друга.

Вот **несколько советов**, как лучше организовать пространство для проведения презентации вашего проекта.

Чем меньше поставленные цели предполагают участие аудитории в презентации проекта, тем больше может быть размер аудитории.

Если на презентацию приглашено топ-руководство, значит, количество людей должно быть минимальным, а техническое обеспечение – наиболее совершенным.

Если вас слушает группа людей до 50 человек, расстояние между вами и первым рядом слушателей должно составить не более 6 метров и не менее трех.

Во время презентации предпочтительно стоять сбоку от стола: это воспринимается как своеобразный «выход к народу». Имейте в виду, что любой предмет между вами и слушателями можно рассматривать в качестве психологического барьера при установлении контакта с аудиторией.

Желательно, чтобы входы/выходы в помещение располагались так, чтобы входящие и выходящие не отвлекали аудиторию от ваших слов.

При показе собравшимся слайдов или надписи на флипчарте старайтесь, чтобы изображение находилось слева от вас, тогда взгляды слушателей будут периодически возвращаться к вам под влиянием навыка чтения.

Презентатор имеет статус авторитета и эксперта. Он стоит на специально отведенном месте перед сидящими слушателями. Эта позиция автоматически увеличивает силу и значимость произносимых слов.

Как грамотно подготовить наглядный материал, иллюстрирующий содержание презентации проекта?

Знаете ли вы о том, что зрительный нерв в 50 раз толще слухового? Это значит, что огромный поток информации мы воспринимаем визуально, глазами. Поэтому делайте презентацию своего проекта зрелищной. Для создания визуального ряда используйте рисунки, таблицы, иллюстрации, слайды. Визуальные средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной.

Грамотно использовать визуальный ряд – значит создать зрительный образ, который передаст слушателям вашу идею. Приведем наглядный и убедительный пример из выпуска № 46 рассылки Сергея Шипунова «Уроки риторики и ораторского мастерства».

«Оратор выходит на сцену, держа в руках очень красивую розу с крупными лепестками. Роза – это человек. Каждый человек красив так же, как и эта роза.»

Пауза. Оратор дает возможность каждому полюбоваться красивым,

благородным цветком.

Но что происходит с человеком, когда он начинает употреблять наркотики? Первая доза – и она вырывает у человека талант, вторая доза – и она вырывает у человека ум, третья доза – и она вырывает у человека память, четвертая доза – и она вырывает у человека мечты, пятая доза – и она вырывает у человека...

(С каждой фразой оратор вырывает у розы лепестки и бросает их на пол, пока вскоре в его руках не остается покалеченный цветок, один взгляд на который заставляет сжиматься сердце).

Если не хотите покалечить свою жизнь, свою душу, свое будущее, если не хотите, чтобы вы стали подобными этому мертвому, искалеченному цветку, то скажите НЕТ НАРКОТИКАМ!»

Как видите, оратор сумел грамотно и точно выстроить визуальный ряд своей идеи, который – мы уверены – слушатели не смогут забыть очень долго.

Итак, визуальный ряд презентации – это удачный образ. Разумеется, такой образ легко создать при помощи анимации и слайдов. Поэтому после того, как в 1984 г. Боб Гаскинс придумал для выступлений программу PowerPoint, огромное количество людей на планете занято созданием ppt-слайдов для своих презентаций.

Парадоксально, но иногда слайды «убивают» саму презентацию, превращая ее в «учебный показ с громкой читкой». Знакомая картина, не правда ли?

Существуют ли правила эффективного использования визуальных средств?

Разумеется. Самое главное – представьте себя на месте человека, который сидит в зале и смотрит на то, что вы показываете. Если вы сядете в конце зала, то наверняка заметите, что с экрана монитора сложнее читать, чем с обычного листа, да и небольшой размер экрана накладывает ограничения при показе материала. Отсюда правило: **на слайде не должно быть больше 4-5 строк текста**. Для слайда выбирайте простой, не дробный фон, шрифт – Arial (без засечек), поскольку шрифты с засечками (типа Times New Roman) плохо воспринимаются глазом с экрана.

Советуем вам для раскрытия всего потенциала слайдовой презентации использовать следующие нехитрые приемы:

Слайд должен акцентировать только ключевые идеи. «Меньше – значит больше». Идея проста: чем меньше деталей оказывается на экране, тем мощнее их воздействие на аудиторию. Чем меньше идей оказывается на слайдах, тем больше внимания достается каждой идее. Таким образом, *слайд не должен показывать все – его задача актуализировать только самое главное и на этом акцентировать внимание слушателей*. Самого главного, как вы понимаете, не может быть много.

Наиболее важная идея слайда должна «схватываться»

мгновенно. Слайдов не просто должно быть мало – они должны быть такими, чтобы слушатель мог мгновенно «сфотографировать» их глазами, понять суть и тут же вернуться к главному – к выступающему человеку.

Слайд не должен конкурировать с вами в борьбе за внимание аудитории. Запомните: ключевая фигура презентации – выступающий, а картинки и слайды только помогают его главной идее добраться до умов аудитории.

В статье «Как провести красивую и успешную презентацию» Сергей Борзов советует применять для мультимедийной презентаций правило популярного на Западе блогера Гая Кавасаки.

Правило гласит: **10 слайдов на 20 минут с 30 шрифтом.**

10 слайдов – это то количество, которое могут полноценно «усвоить» слушатели. Большее число слайдов говорит о том, что вы не сумели выделить главные мысли, подтверждающие правильность тезиса вашей речи. Загромождать презентацию всевозможными фактами, цифрами, графиками – означает уничтожить её воздействующую силу. Тот, кто не забивает один единственный гвоздь, втыкает дюжину слабеньких канцелярских кнопок – и все отваливается. Каждый слайд должен работать на главную идею и приближать вас к главной цели презентации. Задумайтесь, отбросьте все лишнее и отобразите на слайдах действительно самое главное.

20 минут – это время, отведенное непосредственно для рассказа. Даже если вам на проведение презентации предоставили час, учтите, что в отведенный час вам еще придется настроить технику, а потом ответить на вопросы слушателей.

30 размер шрифта – оптимальный выбор для написания текста на слайдах. Такой текст будет легко восприниматься аудиторией, которая, мгновенно «схватив» его глазами, сможет сконцентрировать все свое внимание именно на вашем рассказе. Ничто не мешает вам поддерживать зрительный контакт с аудиторией во время выступления.

Репетиция, репетиция, репетиция!

Думаем, что в комментариях этот пункт не нуждается. Ставки слишком высоки – не надейтесь на счастливый случай, приложите все силы к подготовке презентации вашего проекта и задействуйте все имеющиеся у вас ресурсы.

Во время репетиции хотя бы один раз нужно обязательно использовать всю технику, которая понадобится для демонстрации презентации. Тогда вы наверняка не попадете в глупую ситуацию, когда уже во время выступления проектор вдруг не включается (просто надо подольше кнопку держать), «о, ужас! – нет видеосигнала!» (на ноутбуке нужно было перейти в режим работы с внешним монитором), на экране все изображение «плывет» (фокус не настроили), да мало ли что еще...

Вы должны удостовериться в своей способности контролировать

аудиторию и распознавать ее реакцию на свое выступление. Пригласите людей, способных дать вам «обратную связь», пусть они присутствуют на репетиции. Их советы пригодятся вам для корректировки подачи содержательной части и ее визуализации.

Еще один важный вопрос, который часто задают: **сколько времени потребуется на подготовку презентации проекта?** Если следовать советам специалистов в этой области, то рассчитать его весьма просто: на одну минуту выступления должен приходиться как минимум час подготовки. Подсчитали? Да, согласны с вами, подготовка эффективной презентации – весьма затратный по времени процесс. Репетиции, репетиции, репетиции – и всего одно выступление. Получается, что презентация проекта – премьерный спектакль, играемый зачастую единожды. Вероятно, некоторым утешением для многих может послужить следующая мысль: готовя одну презентацию, вы одновременно готовите и все последующие, поскольку совершенствуете свои навыки. Таким образом, каждая подготовка – вклад в собственный профессионализм и, соответственно, в свой успех, настоящий и будущий.

Надеемся, что наши советы пригодятся вам при подготовке презентации вашего проекта. И вместе с вами мы услышим и увидим не одну великолепную презентацию, заслуживающую искренних оваций.

Полезные советы по подготовке к проведению Презентации проекта:

Контрольный список помогает убедиться в том, что основные этапы алгоритма подготовки пройдены, необходимые действия по подготовке к представлению проекта выполнены.

<i>Вопрос</i>	<i>Да</i>	<i>Комментарии</i>
Сформулирована ли цель презентации?		
Поставлены ли основные задачи представления проекта?		
Сформулирована ли основная идея презентации проекта?		
Проведен ли предварительный анализ интересов аудитории?		
Составлен ли социально-психологический портрет аудитории?		
Отобрано ли основное содержание презентации с учетом поставленной цели?		
Выбраны ли методы подачи материала в соответствии с социально-психологическим портретом аудитории?		
Выработана ли четкая структура содержания?		
Составлен ли подробный и четкий план выступления?		

Выбран ли “ударный” момент в аргументации вашего представления?		
Проведен ли мозговой штурм с целью составления перечня возможных вопросов?		
Тщательно ли продуманы стратегии и тактики ответов, особенно на каверзные вопросы?		
Продуман ли и грамотно сформулирован визуальный ряд, иллюстрирующий содержание презентации?		
Продуманы ли тактики организации пространственной среды для проведения презентации?		
Проведена ли репетиция с обязательным использованием всей техники, которая понадобится для демонстрации презентации?		

Основные идеи и выводы по теме:

Мы изучили алгоритм подготовки к проведению презентации проекта, познакомились с основными правилами визуализации информации.

Мы определили содержание и специфику каждого этапа алгоритма подготовки к проведению презентации проекта.

Мы научились грамотно и эффективно представлять свой проект.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Ребрик С. Презентация: 10 уроков.- М., 2006.
2. Гандапас Р. Презентационный конструктор. - М., 2006.
3. Коддлер И. Успешная презентация. - М., 2003.

Тема 5

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Цели и задачи изучения темы:

Познакомиться с наиболее часто применяемыми техниками оценки различных проектов.

Знать перечень основных критериев, по которым заинтересованные лица смогут оценивать результаты проекта.

Научиться в самом начале разработки проекта формулировать его предполагаемые выгоды и преимущества, исходя из основных критериев, по которым в дальнейшем можно будет оценивать результаты проекта.

Понятие оценки проекта

Оценка проекта – это определение его значимости, ценности, выявление пользы и выгоды от его реализации в сопоставлении с альтернативами. Важно подчеркнуть, что всегда речь идет о сравнительной оценке. Причем, если проекту нет реальной альтернативы, то и в этом случае он сравнивается с так называемой нулевой альтернативой – оставить все как есть. Часто побеждает именно последняя.

Каков бы ни был проект, существует четыре основных области, в которых он оценивается.

Результат (качество).

Издержки (стоимость).

Время (сроки).

Риски.

Результат (качество) – это оценка способности продукта (услуги), получаемой на выходе проекта удовлетворять актуальную потребность клиента (отдельных людей или групп людей, общества, государства и т.д.). Чем она выше, тем более вероятным является принятие решения об инвестициях в данный проект. Кроме того, может учитываться способность проекта осуществлять положительные внешние эффекты (например, при прочих равных условиях проект по строительству кинотеатра обладает приоритетом по отношению к строительству пивной, так как этот проект в случае его реализации позволяет надеяться на положительные внешние эффекты для местного сообщества в отличие от второго).

Издержки (стоимость) – это оценка т.н. альтернативной стоимости и негативных внешних эффектов проекта. Под альтернативной стоимостью понимается стоимость благ и ресурсов, от которых пришлось отказаться (которые пришлось потратить) для того, чтобы реализовать данный проект. В наиболее простом виде издержки – это количество потраченных на его реализацию ресурсов. В более сложном анализе к числу издержек будут отнесены, например, неблагоприятные

экологические последствия, рост социальной или политической напряженности по итогам реализации проекта. Чем выше издержки, тем меньше шансов успешно реализовать этот проект.

Важно помнить, что в условиях современной экономики результат проекта всегда сравнивается с издержками. Если издержки проекта по оценке инвестора превосходят выгоды от его реализации, то проект не будет реализован даже, если по своим стоимостным параметрам он лучше, чем его конкуренты. В этом случае как раз и побеждает «нулевая альтернатива». Такого рода сравнение более или менее просто осуществляется при реализации коммерческих проектов (и выгоды проекта и его издержки в конечном итоге фиксируются в денежном виде и сравниваются между собой). Сложнее сравнение издержек и результата будет при реализации социальных проектов, поскольку результат здесь, как правило, не имеет рыночной цены. Но и в случае социальных проектов такой анализ пусть интуитивно, но осуществляется инвестором (государством, спонсором и т.д.).

Время (сроки) – временной интервал, необходимый для реализации проекта с момента его старта. Чем больше сроки, тем меньше шансов на поддержку проекта, поскольку этот фактор фиксирует разрыв между началом издержек по проекту и временем получения выгоды от него. Всякий инвестор, вложив ресурсы, хочет получить отдачу как можно быстрее. Кроме того, увеличение сроков проекта, как правило, связано с одновременным увеличением его рисков.

Риски – это вероятность успешной реализации проекта (в данном случае важно разделять риски возникновения негативных внешних эффектов, которые обычно включаются в перечень косвенных издержек проекта и риски срыва или затягивания проекта, о которых идет в данном случае речь). Поскольку выгоды от проекта всегда в будущем, а будущее неопределенно, но риски реализации проекта существуют всегда. Инвестор обычно принимает их, но лишь в определенной мере. Государство, как правило, наименее рискован инвестор, а венчурная компания – наиболее рискован. Но любой инвестор стремится риски минимизировать.

В целом с помощью указанных универсальных областей сравнения любые проекты можно в первом приближении сопоставить с помощью приведенной ниже **матрицы качественных оценок**.

Области сравнения	Уровни качественных оценок					
	Проект «А»	Проект «В»				
	Высокий	Средний	Низкий	Высокий	Средний	Низкий
Результат (качество)	√	-	-	-	√	-

Издержки (стоимость)	-	√	-	√	-	-
Время (сроки)	-	-	√	√	-	-
Риски	√	-	-	-	√	-

Оговорив перечисленные выше универсальные области сравнений, мы должны зафиксировать ключевые различия между оценкой коммерческих и некоммерческих (социальных проектов).

Коммерческие проекты в конечном итоге направлены на получение так называемых частных благ, которые имеют на рынке определенную цену. Поэтому результат любого коммерческого проекта может быть выражен в денежном виде (если мы знаем цену и объем произведенных в результате проекта продукции или услуг, то можем рассчитать доход от его реализации). Коммерческие проекты всегда имеют своей целью максимизацию прибыли, то есть разницы между приведенным потоком доходов от проекта и расходов по нему. Результат проекта, поэтому всегда оценивается в денежной форме.

В социальной сфере производятся так называемые общественные блага, которые рыночной цены не имеют. Поэтому оценка результата проекта в денежном эквиваленте затруднена. Кроме того, при реализации социальных проектов обычно гораздо большее значение имеют такие неденежные факторы как экологические, социальные и политические риски и выгоды. Результаты социального проекта оцениваются, таким образом, по большему количеству критериев, и эти критерии не имеют такого ясного измерения как количество денег.

Как мы уже говорили в начале наших лекций, предполагаемые выгоды и преимущества должны быть изложены авторами проекта в самом начале его разработки. Тогда же должны быть определены критерии - *признаки*, на основании которых производится оценка, и показатели - *события*, по которым можно судить об успешности реализации проекта.

Критерии и показатели требуются и на этапе предварительной оценки проекта, и для оценки процесса его реализации, и при оценке конечного результата.

Для текущей оценки процесса реализации проекта также используются *индикаторы* - доступные для наблюдения и измерения характеристики, которые позволяют судить о том, что важно для управления проектом, но недоступно для непосредственного измерения. Используемые для оценки критерии, показатели и индикаторы выбираются с учетом характера выполняемого проекта, природы создаваемого в нем продукта, особенностей решаемых проблем. Например, к существенным признакам ценности научного проекта

относится новизна полученного результата. В число показателей успешности таких проектов входит решение важной научной проблемы.

Ценность технических проектов определяется пользой или выгодой от созданного в итоге приспособления, устройства или механизма. В число показателей успешности такого проекта могут войти изготовление действующей модели или даже промышленного образца.

Также будут существенным образом друг от друга отличаться критерии и показатели оценки творческих, благотворительных, экологических проектов. Новая театральная постановка как проект будет оцениваться с помощью тех критериев и показателей, которые вряд ли подойдут для оценки проекта по изданию новой книги.

Поскольку указать некую универсальную систему критериев и показателей оценки всех без исключения невозможно, то в большинстве случаев это задача **экспертов** – знающих людей, имеющих опыт в соответствующей области. Такие люди на основе имеющегося у них опыта подбирают наиболее существенные признаки (критерии), определяют наиболее значимые события (показатели), выделяют доступные для наблюдения и измерения характеристики (индикаторы), которые будут использоваться для оценки проекта.

Эффективность оценки проекта в значительной мере определяется выбранными для ее проведения методами – т.е. совокупностью используемых для оценки проекта приемов и операций. В зависимости от того, поддаются ли существенные параметры проекта прямому измерению и расчету или нет, различают **количественные** и **качественные** методы оценки. В названии методов оценки часто указывают особенности используемых приемов и операций. Примеры таких названий - *метод экспертных оценок, метод определения простого срока окупаемости проекта, метод расчета средней нормы прибыли на инвестиции, сопоставительная оценка проектов методом весовых коэффициентов, метод написания сценария* и т.д.

Из-за большого многообразия оценочных методов, их разнородности и подчас высокой сложности для качественного выполнения оценки проектов требуется специальная подготовка и немалая практика. Тем не менее, любой разработчик проектов должен иметь хотя бы общие представления о том, каким образом заинтересованные лица могут оценивать результаты его труда. Поэтому в заключительной части нашего курса лекций мы приводим краткое обзорное описание некоторых наиболее распространенных методов оценки коммерческих и некоммерческих проектов.

Критерии и методы оценки коммерческих проектов

К числу наиболее простых и широко используемых методов оценки коммерческих проектов относятся *метод определения простого срока окупаемости проекта*. Метод сводится к расчету момента, начиная с

которого суммарные доходы начнут превышать расходы. При сравнительной оценке этим методом нескольких проектов предпочтительнее считается тот, который даст более быструю отдачу от понесенных затрат. Сравнительная простота расчетов позволяет использовать этот метод даже тем, кто не обладает специальной экономической подготовкой. Однако следует учитывать, следующее:

во-первых, с момента вложения денег до момента получения прибыли может измениться сама их стоимость (покупательная способность);

во-вторых, в различные периоды годового цикла меняется выгода от самой прибыли, например, из-за определенного режима взимания налогов. В ряде случаев лучше получить большую прибыль в начале года, чем в конце;

в-третьих, из-за постоянных реформ меняется кредитная и налоговая система страны. И бывает очень трудно предугадать, какие льготы или дополнительные платежи будут действовать в тот или другой период времени.

Попытки учета подобных факторов привели к разработке концепции дисконтирования.

Дисконтирование (от англ. Discount – «скидка») - пересчет денежных средств с учетом их ценностных показателей в один и тот же момент времени. Чаще всего пересчет идет с ориентацией на начальный период.

К числу хорошо известных методов оценки эффективности коммерческих проектов также относится **определение чистого приведенного дохода**, на величину которого может увеличиться стоимость организации (фирмы, завода) в результате успешного завершения ими данного проекта. К достоинствам этого метода его сторонники относят то, что он дает рациональное описание суммарного эффекта от реализации проекта. Но, как мы уже отмечали, абсолютное стоимостное выражение будущего результата не всегда дает представление об относительной выгоде проекта. Для определения такой относительной выгоды используются уже более сложные методы оценки привлекательности коммерческого проекта, например, такие как **оценка внутренней нормы прибыли от реализации проекта**.

При оценке коммерческого проекта по методу **определения внутренней нормы прибыли** вначале определяют дисконтную стоимость выручки и дисконтную стоимость связанных с проектом затрат. Далее определяют, при каких условиях для различных проектов с учетом введенного дисконтирования реальная стоимость прихода сравнивается с реальной стоимостью расхода. Такие расчеты ведутся с использованием специальных компьютерных программ и требуют дополнительных исследований рыночных тенденций. Этот метод оценки применяется только в том случае, когда сравнивается несколько проектов с одинаковой

продолжительностью, сопоставимым уровнем риска, сопоставимыми вложениями и близкими по своей величине доходами. Если проекты по указанным критериям и показателям имеют существенные отличия, то для их сравнительной оценки применяются более простые методы.

Для потенциальных инвесторов важно оценить, в какой мере вырастут его средства в результате реализации проекта. Для этого используется метод **оценки рентабельности инвестиций**. Для этого рассчитывается отношение приведенных доходов к приведенным на ту же дату расходам. Точность такого расчета будет в значительной степени зависеть от правильности определения нормы дисконтирования.

Ни один из существующих методов оценки коммерческих проектов несовершенен. Поэтому оценка коммерческих проектов проводится сразу по нескольким методикам, позволяющим сравнить их по разным основаниям. При этом даже в рамках одного метода оценки порядок расчетов может существенно меняться в зависимости от того, как по времени распределены предусмотренные проектом затраты. При использовании таких методов оценки, как определение внутренней нормы прибыли, дисконтированного срока окупаемости важно знать, будут ли вложения в проект носить единовременный разовый характер, или финансирование будет разбито на несколько этапов.

Некоторые из приведенных методов оценки коммерческих проектов можно выполнить с помощью «мастера функций» пакета Excel, однако на практике для быстрой оценки привлекательности проектов используют расчет сроков их окупаемости.

Когда на успех проекта влияет множество разнородных факторов, когда польза от реализации проекта должна оцениваться по нескольким разнородным критериям, то применяют **метод весовых коэффициентов**. Он позволяет сопоставить проекты даже по тем критериям, которые не поддаются прямому измерению. Для этого по определенным правилам производится начисление баллов, которые затем умножаются на введенные весовые коэффициенты.

Оценка проектов с помощью весовых коэффициентов начинается с определения факторов, которые в наибольшей степени влияют на успешность проекта, на качество его результата. Затем оценивается степень относительной значимости каждого из факторов. В результате каждому фактору присваивается определенный весовой коэффициент. Предположим, что нами выявлено три наиболее существенных фактора: прибыль, сроки реализации проекта, ожидаемые риски. Их суммарный вес мы будем оценивать как единицу. Тогда с учетом существенности выделенных факторов мы должны каждому присвоить весовой коэффициент, значение которого должен лежать в интервале от 0 до 1, а общая сумма весовых коэффициентов должна равняться единице. В нашем примере мы считаем, что первый фактор - прибыль - по своей значимости примерно в четыре раза существеннее двух следующих вместе взятых. А

второй и третий факторы примерно равнозначны. Тогда весовыми коэффициентами этих факторов будут 0,8; 0,1 и 0,1 соответственно.

Каждый из выявленных факторов становится критерием оценки проекта. Для сопоставления проектов по их суммарному весу определяется выраженность данного критерия в баллах. Вместо начисленных по определенным правилам баллов могут быть использованы проценты выраженности фактора (за сто процентов принимается максимально возможная сила, предельная выраженность данного фактора). Вместо балла может быть определенный по данному критерию численный показатель, если он поддается прямому расчету (например, общая стоимость проекта).

Затем для каждого фактора производится умножение его весового коэффициента и балльной оценки для каждого из сравниваемых проектов. После этого подсчитывается общий суммарный вес каждого проекта. Более предпочтительным считается проект с максимальным суммарным весом. Пример такой сопоставительной оценки приведен в следующей таблице.

Критерий (фактор)	Весовой коэффициент	Показатель по проекту 1	Показатель по проекту 2	Показатель по проекту 3	Весовой коэффициент * Показатель по проекту 1	Весовой коэффициент * Показатель по проекту 2	Весовой коэффициент * Показатель по проекту 3
Прибыль (млн. руб.)	0,8	10	5	5	8	4	4
Сроки (% от максимально отведенного времени)	0,1	100	50	70	10	5	7
Риски (в условных баллах, макс. 100)	0,1	10	50	100	1	5	10
Суммарный вес	1	-	-	-	19	14	21

Как видно из таблицы, по выделенным критериям наибольший вес имеет третий проект, хотя он в два раза уступает первому по величине

ожидаемой прибыли.

Критерии и методы оценки социальных проектов

При определении критериев и показателей оценки социальных проектов в качестве основных ориентиров служат общие признаки социальных благ и события, подтверждающие их получение. Например, для демонстрации значимости социального проекта могут быть использованы признаки улучшения соблюдения прав человека, события, характеризующие улучшение выполнения определенных социальных норм.

Критериями оценки социальных проектов могут служить улучшение условий жизни и труда людей, повышение качества бытового обслуживания, снижение заболеваемости и т.д. В качестве показателей ценности социальных проектов могут использоваться разница между числом наступления соответствующих этим критериям событий до и после реализации проекта. В этом случае оценка социального проекта производится методом **прямого расчета**. Это может быть число заболеваний на тысячу человек до проекта и число тех же заболеваний после реализации проекта, суммарная площадь отремонтированного жилья до и после проекта, снижение числа правонарушений, увеличение показателей успеваемости, снижение безработицы, увеличение числа рабочих мест, рост конкурса при поступлении на остро дефицитные специальности и т.п.

Если для выбранных критериев не существует поддающихся прямому счету событий, то для оценки социальных проектов применяют **косвенные методы расчета** степени их значимости. Для этого используют оценку денежного эквивалента эффекта социального проекта, субъективных представлений людей о его стоимости (иногда эту группу оценок называют методами выявления «теневой» цены). Например, в качестве метода косвенной оценки социальных проектов можно использовать **анализ альтернативной стоимости** общественной услуги. Для этого надо определить, сколько готовы люди потратить, чтобы воспользоваться этой услугой, от чего они готовы отказаться, чтобы ее получить.

Если это допускает природа социального проекта, то можно провести анализ предотвращенных благодаря его реализации издержек. Суть **анализа предотвращенных издержек** заключается в подсчете того, сколько будут стоить затраты, потери, которые неизбежно возникнут, если данный социальный проект не будет реализован.

Если ожидаемые результаты социального проекта носят многоплановый характер и не поддаются прямому расчету, то для их оценки могут быть использованы различные варианты сценарного метода.

Сценарные оценки социальных проектов проводятся путем

описания и составления возможных событий в случае реализации намеченного плана и в случае его отклонения. Добротный написанный сценарий одновременно выполняет такие функции, как описание проекта, его объяснение и предсказание возможных последствий. Часто такие сценарии напоминают литературные произведения с прологом, основной частью и эпилогом. В прологе описывается предыстория, побудившая инициативную группу к разработке проекта. В основной части излагается идея проекта, планируемые цели, процедуры по ее реализации. Здесь же могут описываться варианты возникающих затруднений (риски) и способы их преодоления. В эпилоге описываются возможные последствия реализации проекта.

После прочтения сценария должно быть ясно, что относится к ключевым факторам, т.е. наиболее существенным обстоятельствам успеха или неуспеха проекта. Должно быть понятно, что относится к оптимальным, а что – к нежелательным для проекта условиям. В нем должны быть приведены результаты всех возможных расчетов эффективности проекта, сведения об исследованиях, которые подтверждают его значимость и правильность разработанного плана.

Часто для более полной оценки предлагаемого проекта описывается несколько сценариев: пессимистический, оптимистический (идеальный) и наиболее реальный. Их сопоставление помогает оценить степень жизнеспособности проекта, диапазон социально значимого эффекта, который можно получить при различных вариантах развития событий.

К основным достоинствам этого метода оценки проектов относится возможность комплексного учета множества разнородных факторов. К основным недостаткам этого метода оценки относятся его высокая субъективность привлеченных экспертов.

Вообще, несмотря на относительно низкую надежность, для оценки социальных проектов чаще всего применяют именно экспертные методы. Дело в том, что эти методы позволяют получить хоть какую-то оценку даже в тех случаях, когда прямых расчетов, объективных измерений параметров проекта провести вообще невозможно.

Качество методов экспертных оценок в значительной мере определяется степенью осведомленности экспертов о той области, в которой реализуется данный проект. Для увеличения объективности оценки проектов стараются к этой работе привлечь группу экспертов. С этой же целью экспертные оценки могут производиться с разбивкой по этапам.

В зависимости от поставленной задачи оценка может носить анонимный характер, после которой имена экспертов не разглашаются. Методика работы экспертов может предусматривать уведомление их о суммарной оценке, которую проект уже получил ранее.

Так, например, при использовании **метода Дельфи** (название метода связано с древнегреческим городом Дельфы, где он, якобы,

зародился) оценка производится в несколько этапов. Вначале независимо друг от друга эксперты в письменной форме излагают свое мнение по поводу оцениваемого проекта. Перед каждым последующим этапом экспертам сообщают об итоговой оценке предыдущего раунда. Экспертам могут раздать все оценки других экспертов или же ознакомить их с обобщенным вариантом оценки. После этого экспертов вновь просят провести оценку проекта, при этом их могут снабдить перечнем уточняющих вопросов. На следующих этапах экспертам сообщают о том, по каким пунктам их оценки совпадают, а по каким они расходятся, просят рассмотреть возможность уточнения последней группы оценок. Обычно ограничиваются тремя-пятью этапами, однако будет проведено столько этапов, сколько нужно для полного согласования оценок по всем выбранным критериям и показателям.

Для того чтобы итоги работы разных экспертов носили сопоставимый характер, используют систему унифицированных показателей выраженности того или иного критерия. Например, их могут попросить оценить выраженность критерия в баллах.

Для оценки может использоваться **метод ранжирования**. Так при сравнении, к примеру, десяти проектов экспертов могут попросить сразу проранжировать их по степени жизнеспособности. Тогда на первом месте будет стоять самый, по их мнению, жизнеспособный, на десятом – наименее жизнеспособный из оцениваемых проектов. Но, возможно, экспертов попросят вначале использовать **метод парных сравнений**. Для этого проекты будут разделены на пары, в каждой паре будет выбран самый жизнеспособный. Пять самых жизнеспособных будут размещены согласно их рангам. Комплексные итоги многочисленных балльных и рейтинговых оценок могут быть учтены с помощью описанного нами ранее метода весовых оценок общего веса проектов.

Методы экспертных оценок далеко не совершенны. Тем не менее, полученные этим путем оценки проектов оказываются более качественными, чем оценки проектов в ходе традиционных совещаний. При оценке значимости социальных проектов широко используют массовые социологические опросы, методики качественных социологических исследований (например, глубинное интервьюирование, фокус-группы).

Массовые социологические опросы применяются для оценки преобладающего в обществе мнения по поводу того или иного социального проекта. Их проводят с помощью единообразного перечня вопросов, собранных в виде стандартизованных анкет.

Качественные социологические методы применяют для выявления причин тех или иных вариантов оценки проекта. Для этого в групповом (**метод фокус-групп**) или в индивидуальном режиме (**глубинное интервью**) выясняется не только то, что люди думают о данном проекте, но и почему они так думают.

При проведении комплексной оценки сложных и дорогостоящих проектов обычно одновременно используются и количественные и качественные социологические методы.

Основные идеи и выводы по теме:

Мы изучили с наиболее часто применяемыми техниками оценки различных проектов.

Мы определили перечень основных критериев, по которым заинтересованные лица смогут оценивать результаты проекта.

Мы научились уже в самом начале разработки проекта формулировать его предполагаемые выгоды и преимущества, исходя из основных критериев, по которым в дальнейшем можно будет оценивать результаты проекта.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Ивасенко А.С., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учебное пособие. – Ростов/Дону: Феникс, 2009. - 330 с.

2. Просветов Г.И. Управление проектами: задачи и решения: учебно-практическое пособие. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс»: , 2008. - 200 с.

Глоссарий

Проект – это ограниченное во времени предприятие (мероприятие), направленное на создание уникальных продуктов и услуг или получение принципиально новых результатов.

Проектная Идея - понятное описание того, каким образом реализация проекта поможет решить заявленную проблему.

Проблема – положение, условие или вопрос, который не разрешён.

Итерация – (лат. *Iteration* – повторение) организация цикличной обработки данных. Один шаг – итерация.

Иерархическая Структура Работ (ИСР) - это ориентированный на результат способ группировки частей проекта, позволяющий упорядочить и определить содержание проекта.

Декомпозиция – деление на поддающиеся управлению элементы.

Матрица ответственности – система соподчинения членов команды проекта, распределения ответственности между ними.

Матрица компромиссов – учет особенностей проекта в части ограничения по срокам, по стоимости и по содержанию предстоящих работ.

Метод набегающей волны – способ разработки ИСР, при котором работа, которая уже на подходе, планируется с полной детализацией, а отдаленная по времени – с неполным раскрытием иерархических уровней.

Диаграмма Ганта – графическое представление информации, относящейся к календарному план-графику.

Сетевой график – схематическое отображение хронологической последовательности выполнения запланированных операций проекта. Всегда создается слева направо.

Бюджет проекта - это утвержденная стоимостная оценка плановых затрат всего проекта, фаз, пакетов работ, отдельных операций. Бюджет проекта распределен по времени и позволяет производить сверку, мониторинг и контроль использования денежных средств по ходу выполнения проекта. Бюджет проекта используется для планирования финансирования проекта и сравнения фактических затрат с плановыми затратами.

Паспорт проектной идеи – документ с указанием причины возникновения проекта, с параметрическим описанием целей проекта.

План проекта – это утвержденный документ, используемый для организации и координации работ, обеспечивающих достижение целей проекта.

Фандрайзинг (в контексте нашего курса) - целенаправленный, систематический поиск средств или ресурсов (в том числе людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проектов.

Цикл фандрайзинга – повторяющийся процесс оценки потребностей, поиска инвесторов, привлечения средств и следующей оценки потребностей.

Инвестор (донор) – в фандрайзинге это организация или частное лицо, представляющее разного рода ресурсы гражданам и организациям на некоммерческой основе на цели, направленные на благо общества в целом.

Спонсор – (лат. *Spondeo* – ручаюсь, гарантирую) юридическое или физическое лицо. Платежеспособный, бескорыстный меценат, который финансирует без цели получения материальной выгоды либо в обмен на рекламу.

Презентация – (лат. *Praesentatio* – представление) зрелищное представление проекта, позволяющее продемонстрировать все его преимущества.

Оценка проекта – определение его значимости, ценности, выявление пользы и выгоды от его реализации.

Процессы управления проектом – процессы, осуществляемые для результативной реализации проекта и выполняемые в течение всего времени существования проекта.

Этапы управления проектом. Процессы управления проектом могут быть сгруппированы в следующие пять этапов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение.

Инициация проекта нацелена на формулировку и

документирование целей проекта, обоснование необходимости проекта, выработку концепции реализации проекта.

Планирование проекта нацелено на разработку плана проекта, в котором определены и документированы действия, необходимые для достижения целей проекта.

Исполнение проекта нацелено на непосредственное создание продукта (услуги), ради которых реализуется данный проект за счет выполнения работ, запланированных в плане проекта.

Мониторинг и контроль нацелены на обеспечение исполнения проекта в соответствии с его планом.

Завершение проекта - закрытие всех проектных работ, составление итоговых отчетов, осуществление окончательных взаиморасчетов между участниками проекта, передачу завершенных продуктов проекта (услуг) заказчику/пользователю.

Критический путь проекта – самая продолжительная последовательная цепочка плановых операций, определяющая длительность всего проекта.

Фазы проекта – это отдельные части в рамках проекта, требующие отдельного контроля и нацеленные на создание промежуточных результатов проекта.

Жизненный цикл проекта – это полный набор последовательных фаз проекта от момента зарождения проектной идеи до момента ее полной реализации. Первая фаза совпадает с началом проекта, а последняя фаза – с окончанием проекта.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

к теме 1. ВВЕДЕНИЕ,

к теме 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА: ОТ ПРОЕКТНОЙ ИДЕИ К ФОРМУЛИРОВКЕ ПРОЕКТА,

к теме 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА: ПЛАНИРОВАНИЕ,

к теме 3. ОЦЕНКА ПРОЕКТА.

1. Основы управления проектами

1. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 480 с.

2. Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М., Новиков Д.А. Управление проектами: учебное пособие. – М.: Книжный дом «Либроком», 2009. – 384 с.

3. Ивасенко А.С., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учебное пособие. – Ростов/Дону: Феникс, 2009. - 330 с.

4. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебник для программы MBA. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 208 с.

5. Просветов Г.И. Управление проектами: задачи и решения: учебно-практическое пособие. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс»: , 2008. - 200 с.

6. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА, 2009. - 256 с.

7. Управление проектами для профессионалов: руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. - М.: КУДИЦ-ПРЕСС, 2008. - 416 с.

II. Углубленное изучение управления проектами

1. Грей К.Ф. Управление проектами: практическое руководство. - М.: Изд-во «Дело и сервис», 2007. - 608 с.

2. Каппелс Т.М. Финансово-ориентированное управление проектами. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. - 400 с.

3. Локир К. Управление проектами: ступени высшего мастерства. - Минск: Грувцов Паблицитер, 2008. - 352 с.

4. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. - М.: Академия АйТи; ДКМ Пресс, 2006. - 729 с.

5. Кук С.Х., Тейн К. Управление проектами: учебник. - М.: Поколение, 2007. - 432 с.

6. Мишин С.А. Проектный бизнес. Альтернативная модель для России. - М.: АСТ, 2006. - 428 с.

7. Управление проектами. Основы проектного управления: учебник: учебник / Под ред. М.Л. Разу - М. Изд-во КноРус, 2007. - 768 с.

8. Управление проектами: учебное пособие для ВУЗов, 5-е издание переработанное и дополненное / Под общ. Ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. - М.: Изд-во «Онега-Л», 2009. - 960 с.

9. Хэлдман К. Управление проектами. Быстрый старт: эффективные инструменты и приемы. - М.: ДКМ Пресс; Академия АйТи, 2008. - 352 с.

III. Ознакомительная и популярная литература по управлению проектами

1. Анисимов С.Н., Анисимова Е.В. Управление проектами. Российский опыт. - СПб: Вектор, 2006. - 240 с.

2. Бой Дж. Лучшее пособие от ведущих мировых компаний по проектному менеджменту. - М.: АСТ: Астрель, 2007. - 140 с.

3. Бредбери Д., Гарретт Д. Как пасти кур. Нестандартное управление проектами. - М.: НТ Пресс, 2007. - 256 с.

4. ДеМарко Т. Роман об управлении проектами. - М.: Вершина, 2008. - 288 с.

5. Литке Х., Кунов И. Управление проектами. - М.: Омега-Л, 2007. - 135 с.

6. Кэмпбелл К. Управление проектами на одной странице. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. - 160 с.

7. Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов. - М.: Эксмо, 2007. - 480 с.

8. Михеев В.Н. Драйв-управляющий проектов. - М.: Эксмо, 2009. - 384 с.

9. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 180 с.

10. Портни С.И. Управление проектами для «чайников». - М.: Изд-во «Вильямс», 2008. - 368 с.

11. Потапов С.В. Как управлять бизнес-проектom. - М.: Эксмо, 2007. - 160 с.

12. Пурба С., Зуккеро Д. Спасение проекта. Как избежать катастрофы при управлении проектом. Экспресс-курс для начинающих топ-менеджеров.- М.: НТ Пресс, 2007. - 432 с.

13. Тёрк У. Управление проектами и здравый смысл. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. - 240 с.

14. Управление проектами (Гарвардская школа бизнеса. Законы управления бизнесом и людьми). - М.: РИПОЛ классик, 2008. - 112 с.

IV. Детальное изложение отдельных аспектов управления проектами

1. Бенко К. Мак-Фарлан Ф.У. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 240 с.

2. Ильин В. Проектный менеджмент: практическое пособие. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. - 264 с.

3. Ильин В. Проектный офис-центр управления ... проектами. - М.: Вешина, 2007. - 264 с.

4. Никсон Д. Кризис проекта: анализ ошибок и варианты выхода с минимальными потерями. - М.: Эксмо, 2009. - 256 с.

5. Сатунина А.Е. Управление проектами корпоративной информационной системы предприятия. - М.: Финансы и статистика; ИНФА-М, 2009. - 352 с.

6. Уэбстер Г. Планирование и управление проектами для менеджеров. - М.: «Дело и Сервис», 2006. - 272 с.

7. Флеминг К.У. Управление закупками в проектах. - М.: Технология управления «Спайдер», 2008. - 324 с.

8. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современных компаниях. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. - 480 с.

К теме 4. ФАНДРАЙЗИНГ И БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

"PR-технологии в привлечении инвестиций. Спонсоринг и фандрайзинг", Мария Рутковская. Размещено на сервере Международного пресс-клуба.

"Горячая десятка инструментов российского фандрайзера", Владимир Вайнер, Фонд "Стратегия".

"Заявка на грант: точка зрения эксперта по оценке", Ричард Блу, Management Systems International, "Подробная статья об оценке проектов". Размещено на Human Rights Online.

"Как писать заявки на гранты?", Российский правозащитный и просветительский Центр "Карта" и Общественный Центр "Открытое Общество/Рязань". Размещено на Human Rights Online.

"Как просить деньги", М.С. Блинников, Е.А. Симонов, Д.Е. Аксенов. Размещено на сайте Музей будущего.

"Как просить деньги, не падая в обморок?" Сергей Зверев, САФ // Деньги и благотворительность №6, 1996 год. Размещено на сайте "Дикое поле".

"Как сформулировать миссию организации". Размещено на сайте Южно-украинского Ресурсного Центра.

"Методические материалы в помощь фандрайзеру на сайте Лиги НКО".

"Образцы документов для сотрудников кампании по сбору средств". Размещено на сайте "Дикое поле".

"Обучение добровольцев искусству просить пожертвования", Тони К. Гудейл, президент "Гудейл Ассошиэйтс".

"Основы фандрайзинга", NGO Futures, Ken Fillips, USA, 2000. Размещено на сайте Фонда Фокус-медиа.

"Особенности национального фандрайзинга", В.В. Паньков, Лига НКО. Размещено на сайте Лиги НКО.

"Оценка проектов и программ: новая реальность", Алексей Кузьмин, директор московской фирмы "Процесс Консалтинг", о том, как эксперты оценивают эффективность проектов. Размещено на Human Rights Online.

"Поиск финансов", Алексей Бодунген, тренинг-центр "Голубка", Общие рекомендации по fundraising'у. Размещено на Human Rights Online.

"Правила для результата". "Приемы фандрайзинга". "Разработка плана по сбору средств". Список Эмили. Руководство по сбору денежных средств. Размещено на сайте "Дикое поле".

"Правовые аспекты сбора частных пожертвований".

"Практика привлечения частных пожертвований в регионах России". Размещено на сайте Фонда "Евразия".

"Прежде чем писать заявку на грант", Роберт Лонг и Джоэль Орос. Размещено на Human Rights Online.

"Привлечение пожертвований российских компаний", Ольга Алексеева, КАФ, Россия, 2001. Размещено на сайте Фонда Фокус-медиа.

"Привлечение ресурсов. Фандрайзинг", Алексей Бодунген, САФ. Размещено на сайте "Дикое поле".

"Принципы фандрайзинга", Civil Society Development Foundation, Budapest, Nikla Bullain, 2000. Размещено на сайте Фонда Фокус-медиа.

"Сбор денежных средств на местах". "От идеи – к воплощению". Как и где найти деньги, Справочник, Независимая Служба мира 1994. Размещено на сайте "Дикое поле".

"Составление заявки на грант" (методическое пособие для некоммерческих организаций), Автономная некоммерческая организация

"Северо-кавказский ресурсный центр", Ставрополь, 2000.

"Тактика поиска средств у частных лиц", Ольга Алексеева, КАФ Россия, Москва, 2001 год. Размещено на сайте Фонда Фокус-медиа.

"Устойчивая благотворительность" - о рабочей встрече по фандрайзингу, О. Кочева, ПРПЦ.

"Фандрайзинг - работа со спонсорами". Размещено на сайте Южно-украинского Ресурсного Центра.

"Фандрайзинг и финансовая устойчивость". Размещено на сервере ЭКОЛАЙН.

"Частные благотворительные пожертвования".

К теме 5. ПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ДЕМОНСТРАЦИИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА

Вайссман Дж. Мастерство презентаций. - М., 2004.

Гандапас Р. Презентационный конструктор. - М., 2006.

Желязны Дж. Бизнес-презентация: Руководство по подготовке и проведению. - М., 2005.

Коддлер И. Успешная презентация. - М., 2003.

Питер Урс Бендер. Секреты успешных презентаций. Практическое руководство. - Минск, 2005.

Ребрик С. Презентация: 10 уроков.- М., 2006.

Ротондо Дж., Ротондо М. Презентация бизнес-проектов. Краткое руководство для менеджера. - М, 2005.

Шметткамп М. Искусство презентации. - М., 2005.

Карепина А. Что сказал Конфуций, или «Следующий слайд, пожалуйста!» <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/640418/>

Лоуренс Стаут «Девять этапов подготовки к презентации» http://www.hr-land.com/pages/art20080220_93814.html

Сергей Борзов «Как провести красивую и успешную презентацию» <http://www.erpnews.ru/doc2888.html>