



## Устойчивая деятельность НКО

## Содержание

Целеполагание .....	3
Планирование деятельность некоммерческой организации .....	13
Механизмы и инструменты эффективных проектов .....	23

## Целеполагание

**Цель** является поводом для начала любой деятельности.

Истинное понимание цели — залог успеха. В мышлении процесс построения цели и процесс практической деятельности взаимодействуют.

**Целеполагание** — это процесс выбора и реального определения цели, которая представляет собой идеальный образ будущего результата деятельности. В связи с этим целеполагание:

— выступает в качестве реального интегратора различных действий в системе «цель — средства достижения — результат конкретного вида деятельности»;

— предполагает активное функционирование всех факторов детерминации деятельности (потребности, интересы, стимулы, мотивы).

Целеполагание обуславливает алгоритм, который определяет порядок и основные требования к результатам деятельности.

По целям различают **стратегический** и **текущий планы**.

*Стратегический:*

Основное назначение — показать, как промежуточные этапы реализации проекта логически выстраиваются по направлению к его конечным целям.

В стратегическом планировании можно выделить *три относительно самостоятельных этапа*:

1. Целеполагание. Выработка стратегических целей на основе видения перспектив бизнеса лицами, принимающими стратегические решения.

2. Диагностика наличной ситуации, которая должна дать ответ, какие ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей, имеет организация.

3. Разработка стратегии, которая приведет к намеченной цели.

*Текущий план:*

- уточняет сроки выполнения комплексов работ и потребность в ресурсах, устанавливает четкие границы между комплексами работ, за выполнение которых отвечают различные организации-исполнители, в разрезе года и квартала.

### Суть целеполагания

**Целеполагание включает в себя три основных звена:**

- 1) отображение потребности (мотив);
- 2) отображение путей и способов удовлетворения потребности (планирование, программирование действий);
- 3) отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и нежелаемых).

### Основные этапы формулирования цели:

— выделение необходимых характеристик и состояний объекта и их включение в целевую установку конкретного вида деятельности;

- определение возможных, но нежелательных обстоятельств, вызванных конкретным видом деятельности;
- ограничение цели от желательных, но объективно недостижимых результатов.

**При формировании цели необходимо иметь в виду следующее:**

- цель должна быть обоснованной и отражать требования законов развития объекта воздействия;
- цель должна быть ясной и достижимой;
- основная цель должна быть связана и соотнесена с целью более высокого порядка.

Чтобы цели вели к эффективным решениям, а затем действиям, они должны удовлетворять ряду требований.

**Этические:**

- позитивная,
- экологическая,
- возможная (для Вас)

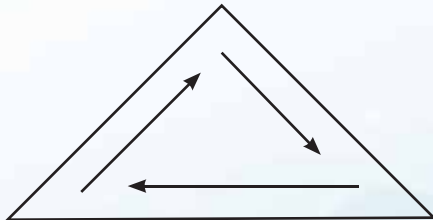
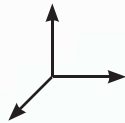
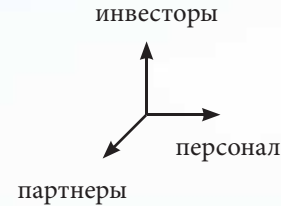


Схема 1. Требования к целям

**Эффективность** — это то, что исключает:

- принуждение,
- присвоение,
- пресыщение

Для групп влияния:



**Технические характеристики:**

- конкретность (указаны существенные качественные и количественные характеристики),
- определена по времени,
- системность



## Требования к целям

### Этические требования к целям

— Цель должна быть *позитивной*. В формулировке цели должно быть отражено то состояние дел, которое Вы хотите достичь, а не то, чего Вы хотели бы избежать в будущем.

— Цель должна быть *экологически чистым продуктом*. Если Вы поставили цель, достижение которой на многих повлияет отрицательно, в лучшем случае Вы потратите неоправданно много усилий для ее достижения, в худшем случае Вы никогда ее не достигнете.

— Цель должна лежать *в области Ваших возможностей*. Это правило утверждает, что Вы должны ставить такие цели, на достижение которых у Вас есть интеллектуальные и административные ресурсы. С одной стороны, если поставлены правильные цели — ресурсы найдутся. Цель, которая «угадывает» какую-либо потребность общества или организации, усиливает Ваши возможности и собирает сторонников под «Ваши знамена»; значит, Ваши возможности растут. Если же Вы ставите цели, которые не лежат в сфере Ваших возможностей, значит, Вы ставите «цели не для себя, а для других». С одной стороны, цели должны бросать Вам вызов, иначе энтузиазм быстро выветрится, с другой, они должны быть реалистичными, чтобы не выглядеть невыполнимыми в минуты неудач.

### Технические требования к целям

— **Конкретность цели** — желаемый результат должен быть описан в виде существенных характеристик — харак-

теристика осязаемости, осязаемости результатов, которые предполагается достичь.

— Цель должна иметь **временные характеристики**. Из формулировок цели должно четко вытекать, когда и какие результаты должны быть достигнуты, должны быть указаны основные временные этапы достижения цели. Это необходимо и для того, чтобы можно было периодически проверять, движемся ли мы к поставленной цели и какими темпами.

— Формулировка цели должна иметь **системный характер**.

Состав качественных и количественных характеристик должен быть необходимым и достаточным для того, чтобы охватывать все ключевые результаты.

**Процесс целеполагания** начинается с анализа ситуации и выявления наиболее актуальных проблем, на разрешение или оптимизацию которых и должен быть ориентирован проект.

В качестве **единицы анализа** могут выступать:

1. Ситуация как совокупность обстоятельств и условий функционирования общества в целом;
2. Локальная ситуация, радиус которой совпадает с той или иной территориально-административной единицей (регион, город, район, поселение);
3. Ситуация, обусловленная обстоятельствами и условиями жизнедеятельности определенной социальной категории или группы населения.

Социально-культурные проблемы, типичные для большинства регионов России, решаются в рамках Федераль-

ных программ. Специфические региональные проблемы актуализируют программы соответствующего радиуса действия. Разрешение проблем конкретной социальной группы является целью локальных проектов.

Однако независимо от радиуса разрабатываемого проекта, необходим учет проблем всех уровней, ибо все они взаимосвязаны. Выделение общесоциальных, локальных и индивидуальных ситуаций дает возможность осуществить взаимосвязь и последовательный переход разрабатываемых в рамках проектирования решений с одного уровня на другой.

**Целевое обоснование проекта** или программы (федеральная, региональная, локальная) предполагает всесторонний анализ ситуации и определение на этой основе:

- а) приоритетных сфер (или областей) проектирования;
- б) категорий населения и социальных групп, которым будет адресован проект.

#### **Генезис и структура социальной цели**

Процесс выработки целевых решений по общей логической схеме выглядит следующим образом:

- а) Целевое решение может выработываться только при условии целесообразности данного процесса или явления.
- б) Целесообразность является необходимой, но недостаточной предпосылкой целеполагания. Требуется еще и определенная целенаправленность деятельности с точки зрения условий ее развития, а также целеустремленность

самой некоммерческой организации к такой деятельности.

в) Целевое решение может выработываться только путем познания и осознания соответствующей потребности, а также средств и путей ее удовлетворения (процесс целеобразования).

г) Процесс целеобразования завершается собственно целевым решением — целепостановкой.

д) Понятия целесообразности, целенаправленности и целеустремленности, целеобразования, целепостановки в литературе нередко объединяются в понятие — целеформирование.

Целеполагание следует рассматривать как **совокупность процессов целеформирования, тесно связанных с процессами целереализации**. Именно так и обстоит дело в реальной жизни, где **процесс целеполагания непрерывен**, где формирование одной цели органически связано с возможностями и путями ее реализации, а также с реализацией других целей. Поэтому стоит отметить **четкое разграничение процесса** целеформирования на стадии целеобразования, целепостановки и целеположения, а процессы целереализации — на стадии целеосуществления и целедостижения.

## Как разработать проектную идею?

Идея социального проекта — это отправная точка. С той идеей, которую Вы выдвигаете на этом этапе, Вам придется работать достаточно длительный срок.

Приведем некоторые способы, позволяющие сформулировать интересную проектную идею.

### Метод «мозгового штурма»

Техника проведения «мозгового штурма» заключается в реализации следующих шагов:

- 1 — формирование группы людей различных профессий, опыта, возраста, пола;
- 2 — подготовка помещения для проведения «мозгового штурма»;
- 3 — постановка конкретной задачи для обсуждения;
- 4 — участники могут выдвигать любые, даже самые нереальные идеи, критика идей и участников не допускается;
- 5 — все идеи записываются на специальной доске;
- 6 — далее начинается сужение совокупности придуманных мыслей, их структурирования;
- 7 — формируется две-три рабочих идеи социального проекта.

### Метод «вживания в роль»

Умение поставить себя на место целевой аудитории социального проекта — важная черта грамотного «проектировщика». «Что бы было, если я был... ребенком, молодым родителем, лидером общественной организации и т.д.» (в зависимости от цели Вашего проекта).

### Методика матрицы идей

На основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решения. Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты из этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях.

**Метод аналогии** является общенаучным и логическим методом, с помощью которого на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формулируется предположение (прогноз) о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования. Аналогия может быть простая, распространенная, строгая и нестрогая. Утверждение (прогноз и проектирование) по аналогии является более достоверным, если принимаются в расчет следующие обстоятельства:

- чем больше известно общих признаков (P1, P2, ..., Pn) у сравниваемых предметов, тем выше степень достоверности вывода по аналогии;
- чем существеннее найденные общие признаки у сравниваемых предметов, тем выше степень достоверности;
- чем глубже познана взаимная закономерная связь сравниваемых предметов, тем выше степень достоверности;
- если предмет, в отношении которого осуществляется прогнозирование по аналогии, обладает каким-нибудь

свойством, не совместимым с тем свойством, которое прогнозируется, — общее сходство не имеет никакого значения.

**Метод синектики** заключается в применении ассоциативного мышления. Для синектического метода собирается группа из 5-7 человек, которые начинают перебирать различные аналогии с подлежащей решению проблемой. В синектике допускается представление вещей, явлений такими, какими они не являются на самом деле.

Большое значение придается, например, «двигательным» аналогиям. Предлагается провести аналогию между отдельной частью тела и элементом системы, либо представить себя на месте системы.

**Завершающее звено целеполагания** — программирование деятельности по достижению сформулированных целей.

## Методы целеполагания

Сформированные цели могут оказаться неприемлемыми. Поэтому необходимо **прогнозирование их достижимости**. Только после этого полученные цели, прошедшие проверку, корректировку, согласование на основе оценки сложившейся ситуации, могут быть переданы в блок программирования.

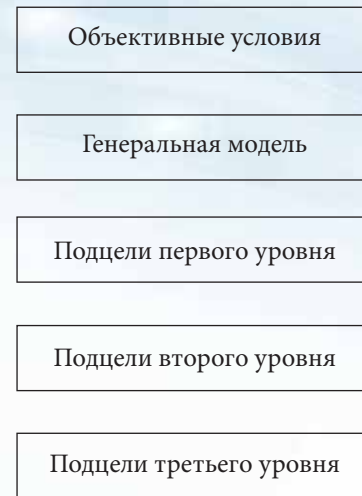
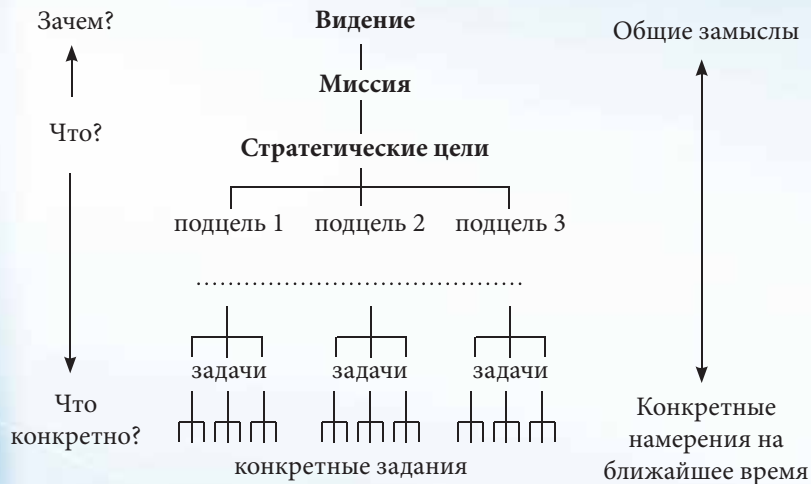
Для выполнения этой сложной работы используются математические методы моделирования комплексов целей. В настоящее время для согласования и корректировки целей применяются специальные методы — **диалоговые системы**.

Достижение каких-либо целей возможно только **при соответствии их содержания объективным обстоятельствам**. Это положение является ведущим методическим правилом в целеполагании.

Наиболее разработанным методом целеполагания является система процедур формирования так называемого «**древа целей**» (схема 2). Разработка осуществляется путем последовательной декомпозиции главной цели на подцели по таким правилам:

- 1) формулировка целей должна описывать желаемые результаты (состояние, предметы), но не действия, необходимые для их достижения;
- 2) формулировка главной (генеральной) цели должна давать описание конечного результата;
- 3) содержание главной цели должно быть развернуто в иерархическую структуру подцелей таким образом, чтобы достижение подцелей каждого последующего уровня стало необходимым и достаточным условием достижения целей данного уровня;
- 4) на каждом уровне подцели должны быть независимыми и невыводимыми друг из друга;
- 5) декомпозиция прекращается при достижении некоторого элементарного уровня, когда формулировка подцели позволяет приступить к ее реализации без дальнейших пояснений.





### Схема 2. Древо целей

Средством согласования целей друг с другом и с объективными условиями деятельности, а также средством организации согласованных действий по их достижению выступает **модель комплекса целей** (схема 3).

### Схема 3. Модель комплекса целей

В качестве основных признаков декомпозиции могут использоваться следующие оценки:

- четкое определение уровня целей;
- соответствие каждого уровня целей принципу — от общего к частному;
- полнота «ветви» с позиций комплексности проблемы;

- правильность группировки целей по характеру деятельности;
- правильность учета логической схемы данного производственного и управленческого процесса;
- правильность учета организационной структуры;
- правильность переходов от высших к низшим уровням иерархии;
- взаимное влияние структур;
- достоверность информационного обеспечения процесса построения «древа целей».

Окончательное **усечение «древа целей»** сводится к ограничению числа целей, их содержательного состава до пределов, диктуемых наличием ресурсов, а также характером взаимосвязей между целями одного уровня, а именно:

- цели являются взаимодополняющими, невозможна их реализация друг без друга;
- цели являются взаимоисключающими;
- цели являются нейтральными по отношению друг к другу, способными достигаться параллельно;
- цели являются конкурентными хотя бы по нескольким видам ресурсов либо по другому критерию.

**Процесс декомпозиции целей может быть бесконечным**, но на каждом уровне можно строить свое «дерево целей» — для экономической, технической, информационной и других подсистем проекта.

Окончательный вариант «дерева целей» должен быть **дополнен перечнем задач**, решение которых необходи-

мо для достижения поставленных целей на всех уровнях управления проектом.

Средства и способы построения подобных моделей достаточно многообразны.

Например, **в понимании коллективных целей**, как полагает А.И. Пригожий, можно выделить две модели:

- В основе первой лежит **точка зрения на коллектив, группу как тактическую коалицию**, что подразумевает постоянное взаимосогласование индивидуальных целей для достижения некоей результирующей этого массового процесса, что и является общей целью.

- Вторая модель рассматривает **коллектив как многократный субъект и принимает за общую цель то, что есть общего у всех участников**; это коллективно реализуемая общая цель, преследуемая каждым членом, который имеет еще и другие цели, специфические только для него.

Формирование «древа целей» происходит по принципу «от общего к частному». На вершине находится главная цель. Она расчленяется на отдельные составляющие — на промежуточные цели (цели — средства), от реализации которых зависит ее достижение. Промежуточные цели, в свою очередь, расчленяются на более частные. Так достигается максимальная конкретизация управленческой деятельности.

Этот принцип по существу представляет общую стратегию процесса социального управления, возможность придания ему системного характера и образует конкретную систему зависимости, позволяющую определить место и

роль каждой цели в процессе ее осуществления, разграничить их по степени важности при существующих условиях управленческой деятельности.

### **Принцип проблемно-целевой ориентации**

Его реализация предполагает прежде всего целевую ориентацию программ на решение различного рода проблем; их направленность на самоосуществление личностей и социальных групп, на самореализацию человека в социокультурной сфере.

**На различных этапах проектирования данный принцип воплощается как:**

- анализ основных болевых точек и проблем;
- поиск нестандартных способов и путей их решения;
- просчет необходимых ресурсов и изыскания источников финансирования;
- вовлечение в процесс реализации проекта всех заинтересованных субъектов социокультурной жизни.

**Более частные принципы социокультурного проектирования:**

- социальная и личностная целесообразность — соответствие ожидаемых результатов нормативным целям и личностным потребностям, внедрение наиболее эффективного варианта из предлагаемых проектных решений;
- комплексность — учет всех основных направлений и взаимосвязи человека с его природным, социальным и культурным окружением;

- реалистичность, требующая решения значимых проблем с опорой на действительные;
- просчет экономической целесообразности и социальной эффективности проекта;
- максимальное использование уже имеющихся позитивных способов решения аналогичных проблем;
- отношение к инновациям как последовательной модификации существующих культурных образцов;
- обоснование границ применимости и тиражируемости проекта.

**Самая опасная ситуация:** проблема возникает в вакууме пассивности, не имеет интенциональной направленности.

## Методы оценки целеполагания

Правильность поставленных целей в проектном менеджменте проверяют методами **SMART (Specific Measurable Accepted Realistic Timely)**.

**SMART** — критерий точного определения целей в процессе целеполагания.

**S:** Определенный. Цели должны быть точно определены, описаны.

**M:** Измеримые. Цели должны поддаваться оценке (Критерии оценки целей).

**A:** Принятие. Цели должны быть приняты теми, кто эти цели должен достигать (достижимость, привлекательность, взыскательность).

**R:** Реализуемость. Цели должны быть достижимы.

**T:** Ограниченность во времени. Цели должны относиться к конкретным временным рамкам (должен быть составлен план, когда, какая цель должна быть реализована).

## Использованная литература:

1. Гынгазов Р.П., Ковалев А.В. Учебно-методическое пособие «Социальный всеобуч». М. 2010.69 с.
2. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение. М.: ООО «1С-Паблишинг». 2004.367с.
3. Луков В.А. Социальное проектирование: Учеб. пособие. М.: Моск. гуманитар.- социальн. академии: Флинта. 2003.240 с.
4. Марков А.П., Бирженюк Г.М. Методика: Основы социокультурного проектирования. Спб.: Изд-во С.-Петербур. гуманитар. ун-та профсоюзов, 1997.260 с.
5. Матвеева Л.Г. Разработка и управление программ и проектами. Методические материалы к курсу. Ростов н/Д: Изд-во РГУ. 2001.208с.

## Планирование деятельности некомерческой организации

Некоммерческие организации, которые осуществляют комплексное планирование и управление, работают более успешно. И это факт.

Планирование деятельности современной некоммерческой организации принято рассматривать в тесной связи с рядом следующих факторов:

**Целостность** — все элементы и части организации служат достижению общих целей.

**Сложность** — большое количество обратных связей.

**Инерционность** — возможность предсказывать развитие организаций в будущем.

Принято различать:

- Долгосрочное планирование;
- Стратегическое планирование;
- Краткосрочное/тактическое планирование.

Основное различие между ними заключается в трактовке будущего.

**Долгосрочный** план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он вырабатывается руководством организации и содержит главные стратегические цели организации на перспективу.

**Краткосрочное** или тактическое планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц. Особое значение для организации имеет краткосрочный финансовый план.

**Стратегическое планирование** важное место отводит анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Стратегию рассматривают как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение программных целей организации.

### Этапы стратегического планирования

#### 1. Подготовка к планированию

*Возможные шаги:*

- определить причины планирования;
- выбрать участников процесса планирования;
- резюмировать историю и традиции организации;
- определить информацию, необходимую для стратегического планирования;
- определить процедуру и правила обсуждения.

*Результат:*

Соглашение о процессе и готовности заниматься стратегическим планированием в организации.

#### 2. Формулировка или уточнение миссии и видения

*Возможные шаги:*

- сформулировать (или уточнить) миссию организации;
- написать видение организации.

*Результат:*

Написаны миссия и видение организации.

### **3. Сбор информации о деятельности организации**

*Возможные шаги:*

- вспомнить прошлые и настоящие стратегии организации;
- получить обратную связь от заинтересованных лиц внутри организации;
- получить обратную связь от заинтересованных лиц вне организации;
- собрать информацию об эффективности программ;
- определить проблемные места стратегии организации.

*Результат:*

- Список вопросов, на которые надо ответить в ходе стратегического планирования.
- Информация для определения приоритетов и стратегий.

### **4. Формулировка стратегий и определение приоритетов**

*Возможные шаги:*

- проанализировать соотношение сильных и слабых сторон организации;
- проанализировать соотношение возможностей и угроз внешней среды;
- определить конкурентноспособность программ;
- определить возможные будущие стратегии;
- сформулировать критерии для определения приоритетов;
- определить объем работ по возможным проектам;

- написать цели и задачи организации по конкретным стратегиям;

- разработать финансовый план.

*Результат:*

Определены стратегия, приоритеты, долгосрочные цели и конкретные задачи.

### **5. Написание стратегического плана**

*Возможные шаги:*

- написать стратегический план деятельности и развития организации;
- представить стратегический план заинтересованным лицам;
- получить комментарии/ обратную связь;
- принять стратегический план деятельности и развития организации.

*Результат:*

Стратегический план деятельности и развития организации.

### **6. Написание планов на год**

*Возможные шаги:*

- разработать план деятельности организации на год;
- разработать финансовый план организации на год.

*Результат:*

Годовые планы деятельности организации:

- краткосрочный/тактический план деятельности;
- финансовый план.

### **7. Разработка системы мониторинга и оценки деятельности**

#### *Возможные шаги:*

- оценить процесс стратегического планирования;
- разработать систему мониторинга и оценки деятельности и развития организации.

#### *Результат:*

1. Комментарии заинтересованных лиц по процессу стратегического планирования.
2. Система мониторинга и оценки деятельности и развития организации.

#### **Типичный цикл планирования включает в себя:**

- формулирование миссии организации, ее целей и задач;
- проведение исследования для того, чтобы понять потребности и побудительные мотивы доноров, добровольцев, членов, участников и клиентов;
- деятельность по привлечению людей и средств;
- разработку программ и видов деятельности;
- регулярную оценку влияния деятельности, на основе которой совершенствуется дальнейшая работа организации.

#### **Подготовка к стратегическому планированию**

Когда речь заходит о стратегическом планировании деятельности конкретной организации, сразу возникает вопрос о том, сколько времени и денег потребуется на его проведение. Действительно, временные и денежные ресурсы всегда ограничены. Логично будет предположить, что

руководителю нужно будет подумать над своевременностью и объемом этой деятельности.

Другой немаловажный фактор, который нужно учитывать при подготовке процесса стратегического планирования, — это уровень знаний и навыков руководителей НКО в вопросах планирования. В том случае, когда руководители организации не имеют достаточного опыта, для проведения стратегического планирования потребуется больше времени и помощи внешних специалистов.

#### **Стратегия должна:**

- содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- поддерживать инициативу;
- концентрировать главные усилия в нужное время и в нужном месте;
- предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное руководство;
- предполагать корректное расписание действий;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

#### **Участники процесса планирования**

В процесс стратегического планирования целесообразно включать не только руководителей, но и представителей других категорий заинтересованных сторон: членов Правления, сотрудников (оплачиваемых и неоплачиваемых),

благополучателей (настоящих и потенциальных), доноров, партнеров.

Часто в крупных некоммерческих организациях создают группу (или комитет) по планированию. Это не значит, что группа полностью проводит стратегическое планирование и предоставляет готовый план. Члены группы организуют и координируют работу по планированию, составляют проекты документов, приглашают на обсуждение необходимых специалистов.

### **Разработка миссии организации**

Выбор миссии и целей организации является первым самым ответственным решением при стратегическом планировании. Выделяют несколько причин, по которым стоит посвятить время, силы и средства разработке понятной, эффективно действующей миссии организации:

- обеспечение правильного восприятия деятельности НКО заинтересованными сторонами извне;
- создание единого общеорганизационного климата;
- обеспечение единства восприятия смысла деятельности внутри организации.
- построение основы для распределения ресурсов организации;
- создание основы для подбора людей, идентифицирующих себя с деятельностью организации;
- упрощение процесса трансформации целей и задач в организационную структуру и распределение полномочий.

В процесс разработки миссии организации рекомендуют включать как можно больше менеджеров организации,

рядовых сотрудников, добровольцев и других заинтересованных сторон. При этом обычно используют определенный порядок действий:

### **Как «рождается» миссия организации**



Такой порядок работы позволяет узнать мнение максимального количества заинтересованных лиц и через вовлечение их в процесс подготовки конечного «продукта»



добиться от них поддержки дальнейших действий.

В зависимости от того, где и для кого используется миссия организации, она может варьироваться по длине, содержанию и формату. Неизменным остается смысл заявления. В идеале миссия должна отвечать на четыре вопроса:

- Кто мы?
- Какие услуги мы предоставляем?
- Какие потребности мы удовлетворяем?
- Какими ценностями мы руководствуемся?

В конечном счете, миссия — наиболее общественно значимый элемент стратегического менеджмента, и важно, чтобы она включала все ключевые вопросы деятельности организации:

1. **Благополучатели/** Кто наши благополучатели?
2. **Услуги/** Какие основные услуги мы предоставляем?
3. **Регион деятельности/** Где мы работаем?
4. **Технологии/** Какое внимание наша организация уделяет развитию социальных технологий?
5. **Устойчивость и развитие/** Какое внимание наша организация уделяет устойчивости (организационной, финансовой, социальной) и развитию системы услуг?
6. **Философия организации/** Каковы наши основные этические ценности и моральные приоритеты?
7. **Самовосприятие/** Чем мы отличаемся от других организаций? Какие у нас конкурентные преимущества?
8. **Имидж/** Какое внимание наша организация уделяет построению своего имиджа? Как выглядит наша организа-

ция в глазах общественности?

9. **Сотрудники и добровольцы/** Как организация относится к своим сотрудникам и добровольцам?

### **Миссия:**

НЕ должна ущемлять управленческое творчество, А должна позволять развивать деятельность в нескольких направлениях.

НЕ должна быть слишком общей, А должна очень тонко и осторожно учитывать мнение разных заинтересованных сторон.

### **Общеорганизационные цели**

После того, как была сформулирована и принята окончательная версия миссии НКО, необходимо сформулировать так называемые общеорганизационные цели.

Они должны:

- А) разрабатываться для организации в целом;
- Б) отражать концепцию организации;
- В) быть ориентированными на длительную перспективу;
- Г) определять основные направления программ развития организации.

Общеорганизационные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и ее ценностей.

Они должны обладать рядом характеристик, которые включают:

1. **Конкретность и измеримость.** Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. **Ориентированность во времени.** Иными словами, что и когда (к какому сроку) хочет достичь организация.

3. **Достижимость.** Эта важная характеристика служит повышению эффективности организации и мотивирует сотрудников.

4. **Взаимную поддержку.** Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Для формулирования общеорганизационных целей обычно применяют следующую последовательность действий:

#### **А. Осознание важности формулирования целей как необходимого условия успешного развития организации**

Большинство организаций не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей. На этом этапе планирования целесообразно вовлекать в него не только менеджеров, но и рядовых сотрудников НКО.

#### **Б. Формулирование целей**

Для формулирования общеорганизационных целей важным условием является наличие у организации видения, т.е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем и к чему нужно стремиться.

#### **В. Координация целей**

На этом этапе планирования все цели организации координируются между собой.

Планирование деятельности НКО — задача важная и нужная. Однако при разных обстоятельствах могут быть причины, которые легко испортят весь процесс. Поэтому важно ответить на ряд вопросов, чтобы было понимание, в верном ли направлении вы двигаетесь:

Факторы, влияющие на проведение планирования деятельности НКО	Вопросы
Степень принятия сотрудниками существующей миссии НКО	Есть ли согласие среди сотрудников и добровольцев организации по поводу смысла деятельности НКО, ее руководящих принципов?
	Все ли одинаково понимают, какое влияние планирует оказать организация, что будет изменено в результате ее деятельности?
Объем новой информации, необходимой для принятия управленческих решений	Как отзываются внутренние и внешние заинтересованные стороны (благополучатели, доноры, сотрудники, руководители) о деятельности организации?
	Какая информация необходима для оценки конкурентной среды и эффективности существующих программ?
	Насколько хорошо руководители и сотрудники НКО понимают сильные и слабые стороны организации, угрозы и возможности внешней среды?
Степень согласия о приоритетности тех или иных направлений	Насколько велико согласие или несогласие по поводу распределения имеющихся ресурсов?
	Существует ли общее понимание приоритетных услуг и целевых групп?
Уровень доверия	Есть ли доверие между сотрудниками и руководителями организации, между сотрудниками организации и членами Правления?
Размеры организации	Сколько проектов осуществляет организация?
	Сколько видов услуг она предоставляет?
	Имеет ли организация одно или несколько подразделений в своей структуре?

## Определение приоритетов и выбор стратегии развития НКО

Правильность (точнее — обоснованность) выбора стратегии — один из основных моментов процесса планирования. Так, если в организации не сформулирована миссия и стратегия, ее привлекательность для доноров не может быть высокой. Объявление миссии и стратегии — первые признаки управляемости НКО, наличия поставленного менеджмента, информационной и финансовой прозрачности, правильности принимаемых управленческих решений.

### Сущность выбора стратегии

Выбор стратегии может осуществляться в двух направлениях:

- Оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации.
- Сравнение полученных результатов от конкретной стратегии с уровнем достижения запланированных целей.

Эффективная система выбора стратегии может быть основана на четырех «китах»:

#### 1. Мотивация для выбора стратегии:

Имеется в виду стремление достичь соответствия между организацией и предложенной стратегией. Есть другой потенциальный мотивирующий фактор: если вы надеетесь получить вознаграждение в зависимости от соответствия ваших показателей поставленным задачам.

#### 2. Информация для выбора

Другим требованием эффективного выбора является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система управленческой информации, а также полный и достоверный анализ возможных результатов предложенных стратегий и достижимости запланированных результатов.

### 3. Критерии выбора

Необходимо выбирать стратегии по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы следующим образом:

- Последовательность: стратегия не должна представлять взаимно непоследовательные (несвязанные) цели и миссию.
  - Согласованность/пригодность: стратегия должна соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям.
  - Осуществимость: стратегия не должна ни переоценивать доступные ресурсы, ни создавать непреодолимые препятствия в будущем.
  - Приемлемость: стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных целевых групп и сотрудников (добровольцев) организации.
  - Преимущество: стратегия должна обеспечивать создание и/или поддержание конкурентного преимущества в избранной области деятельности некоммерческой организации.
4. Решения по результатам выбора стратегии

Выбор стратегии не является заключительным этапом стратегического планирования. Он всего лишь направляет дальнейшие управленческие решения о разработке конкретных проектов и программ и способствует развитию системы действенного мониторинга и оценки выбранной стратегии.

### **Определение системы и критериев мониторинга и оценки выбранной стратегии и реализуемого плана**

Знание — это уже половина победы. Вторая половина — это реальное осуществление. Управление, нацеленное на получение результатов, — это практический процесс, включающий:

- разработку общего плана и стратегии по выполнению миссии организации;
- определение промежуточных результатов, которые необходимо получить, и направление ресурсов на эти цели;
- передачу полномочий для преобразования ресурсов в результаты и проверку того, что эти результаты были достигнуты.

Определяющая черта организации, ориентированной на результаты, — это ее стремление:

- А. формулировать свои задачи в виде ожидаемых результатов;
- Б. определять методы контроля того, были ли достигнуты эти результаты;

В. постоянно сопоставлять фактическую деятельность с ожидаемыми результатами;

Г. вносить корректировку, если получаемая информация показывает, что получить ожидаемые результаты не удастся.

### **Система и критерии мониторинга и оценки выбранной стратегии и реализуемого плана**

Проект или план — это всегда гипотеза. Мы предполагаем — с той или иной степенью уверенности — что разработанные нами действия приведут к ожидаемому результату. Множество факторов — как внутри организации, так и вне ее — оказывают влияние на эффективность нашей деятельности.

Поэтому руководители организации, а часто и другие заинтересованные стороны (например, финансирующая организация) хотят знать, выполняются ли организационные задачи и достигаются ли запланированные результаты деятельности. Эту потребность обычно можно удовлетворить через качественный мониторинг деятельности.

Когда организации, ее донорам или другим заинтересованным сторонам требуется информация, которую трудно получить в рамках рутинного мониторинга деятельности, может потребоваться дополнительное изучение. Для описания такого вида исследования используется термин «оценка».

Мониторинг	Оценка
<p>Проводится непрерывно. Модель принимается в существующем виде без изменений. Запланированные деятельность и результаты сравниваются с фактическими. Полученная информация используется для улучшения работы по проекту.</p>	<p>Проводится на ключевых этапах реализации проекта. Модель подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения. Анализируются причины достижения/ недостижения запланированных результатов. Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для уточнения планов на будущее.</p>

Чтобы иметь возможность в дальнейшем контролировать ход реализации и достижения запланированного эффекта, при разработке плана организация должна, как минимум:

- 1) оценить исходную ситуацию, на изменение которой и будет направлена планируемая деятельность;
- 2) определить, какие изменения организация хотела бы получить «на выходе»;
- 3) разработать комплекс мероприятий, которые могли бы, по замыслу авторов, обеспечить такие изменения;
- 4) сформировать систему отслеживания и оценки таких изменений.

Составление плана мониторинга — завершающий этап планирования усилий по мониторингу/контролю деятель-

ности. В плане мониторинга должны быть описаны следующие элементы:

- цели («эффект»),
- задачи («результат»),
- непосредственные результаты («выход»),
- деятельность (планируемые мероприятия),
- необходимые ресурсы («вход»), сформулированные в форме ожидаемых результатов.

### Полезные и использованные источники:

1. Вулф Томас. Управление некоммерческой организацией // [www.democracy.ru/library/ articles/1996-17\\_r1-r24/](http://www.democracy.ru/library/articles/1996-17_r1-r24/)
2. Друкер Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика. Киев. Изд-во «Вильямс». 2007.
3. Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1. Под ред. Центра поддержки НКО. — М. Изд-во МСоЭС.2002.
4. Учебный курс для лидеров и активистов некоммерческих организаций. Петрозаводск. НП «Карельский ресурсный центр общественных организаций». Издательский дом «ПИН». 2010.
5. Юозайтис А., Юозайтене Р. Некоммерческие организации: от ясной стратегии к эффективной практике. Вильнюс. 2004 г.

## Механизмы и инструменты эффективных проектов

### Из чего состоит социальный проект?

Исследование — проблема — цель — задачи — методы — шаги — бюджет — оценка.

### Постановка проблемы

Изложение проблемы должно быть не простым описанием, а сжатым анализом ее причин. Анализ факторов должен быть подтвержден количественными показателями, основанными на ранее проведенных исследованиях.

В хорошо построенном проекте обязательно присутствуют исходные данные — индикаторы, т.е. количественные и качественные показатели, которые являются точкой отсчета для измерения эффективности проекта.

Проблема, над которой Вы собираетесь работать, должна быть определена настолько конкретно, насколько это возможно.

### Выделение приоритетной социальной проблемы

№	Основные задачи	Ожидаемые результаты
1	Расставить проблемы по степени их значимости	Выделение приоритетной проблемы
2	Определить «аудиторию» проекта, т.е. ту социальную группу, которая является носителем приоритетной социальной проблемы и на которую будет направлен социальный проект	Список лиц и организаций, — носителей проблемы, с которыми будет проходить основное взаимодействие в рамках реализации проекта
3	Сформулировать социальную проблему (или проблемы)	Четкая формулировка проблемы (или нескольких проблем)
4	Определить причины существования данной социальной проблемы	Перечень причин появления проблемы

Необходимо описать категорию благополучателей — целевую группу, на которую направлена деятельность по проекту и чья жизнь каким-либо образом улучшится в результате реализации проекта.

### Цель и задачи проекта

Цель — общее описание предполагаемых результатов и ожиданий, наивысшая точка достижений, к которой стремится организация в ходе реализации проекта. Цель

должна быть реалистичной, соотноситься с проблемой, задачами, видами деятельности и ресурсами организации. Фактически цель — это уникальное решение проблемы организацией, обладающей необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, действия по устранению негативного явления или его причин.

### **Проектные технологические стратегии**

Технологические стратегии варьируются в зависимости от конкретной проектной ситуации.

*Линейная стратегия* применяется, как правило, в качестве взаимосвязанных последовательных действий, в которых каждое действие зависит от исхода предыдущего.

*Разветвленные стратегии.* Они позволяют осуществлять многовариантную и альтернативную деятельность, включающую в себя поэтапное сопоставление вариантов, которые могут развиваться независимо друг от друга.

*Циклические стратегии* социального проектирования. Позволяют возвращаться непосредственно в процессе проектной деятельности к одному из предыдущих этапов конструирования.

*Адаптивные стратегии.* Предусматривают лишь начальное проектное действие, тогда как выбор последующих зависит от результатов предшествующих действий.

*Обобщенные стратегии.* Применяются для создания социальных проектов, обладают некоторыми универсальными свойствами, удовлетворяющими требования совершенно различных социальных проектов.

Выбор проектной стратегии должен сопровождаться

выбором методов и средств проектной деятельности, а также составлением организационной программы. Наиболее часто применяемые методы социального проектирования: социальные нормативы, социальный баланс, социальная оптимизация, социальная регрессия, социальные последствия, социальная типология и классификация, социальное картографирование.

### **Методы реализации проекта**

Описание того, каким образом будет осуществляться проект.

Организация должна ответить на вопросы:

- каким образом будут достигнуты намеченные цели;
- как будут выполняться поставленные задачи;
- кто будет осуществлять их реализацию;
- какие ресурсы будут использованы.

### **Средства, методы и формы инструментария социального проектирования**

*Средства* — совокупность приемов и операций достижения цели. В рамках проекта средства и методы конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий.

*Методы* — это пути и способы достижения целей и решения задач, наиболее актуальных в контексте данного социального проекта. В практике социального проектирования более всего используются следующие методы: матрица идей, живвание в роль, аналогия, ассоциация, мозговой штурм, синектика.



*Форма* — это определенным образом упорядоченная деятельность, способ организации содержания, методов, средств, исполнителей и аудитории проекта.

**Практические мероприятия** служат основным инструментом реализации целевой установки проекта. Они фиксируют начало и этапы реализации проекта; определяют направления, виды, формы и содержание деятельности; привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей и задач каждого этапа.

## Разработка механизмов реализации социального проекта

№	Название механизма	Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке механизма реализации
1	Организационный	Каким образом будет осуществляться управление социальным проектом? Какой стиль управления будет использоваться (централизованный, децентрализованный)? Какие организации будут задействованы в процессе разработки и реализации? Кто будет ответственным за выполнение конкретных программных мероприятий?

2	Информационный	При помощи каких средств будут вестись PR и реклама мероприятий, кто будет ответственным за разработку и реализацию PR/рекламы?
3	Экономический	Из каких источников будет финансироваться социальный проект?
4	Правовой	Не противоречат ли программные мероприятия действующему правовому полю?

**При разработке механизмов подготовки и реализации проекта требуется:**

- подобрать и обосновать мероприятия, которые необходимо реализовать для решения задач проекта;
- обдумать роль каждого сотрудника, который будет задействован в реализации проекта, и оценить, достаточна ли его квалификация для выполнения запланированных мероприятий;
  - определить, какие ресурсы необходимы для выполнения задуманных мероприятий;
  - хронологически выстроить все запланированные мероприятия, определить, сколько времени потребуется для реализации всех мероприятий и решения поставленных задач.

## Планирование

План в проекте требует установления перечня и порядка действий по реализации. Мероприятия логически выстраиваются в соответствии с задачами по направлениям, этапам, модулям. Все виды работ увязываются с ресурсами, устанавливаются сроки, ответственные исполнители. Конкретизация плана ведется различными способами, в том числе в графической форме, например:

Период		Мероприятие	Дата/период проведения	Ответственное лицо
Мес.	дата			

При планировании социального проекта предлагаем ориентироваться на **правила ресурсов, времени, места, последствий.**

**Правило ресурсов.** Ресурсы, которые можно не использовать без большого ущерба для достижения цели, не следует использовать.

То, что ресурсы, которые можно привлечь для реализации проекта, ограничены, — исходное положение социального проектирования. Очевидно, что при недостатке ресурсов необходимо с этим считаться в планировании мероприятий. Но нередко какой-то из видов ресурсов имеется в избытке и легко доступен. Возникает искушение восполь-

зоваться этим обстоятельством. Рациональное планирование должно противостоять такому искушению, поскольку привлечение излишних ресурсов деформирует проект и отвлекает усилия от других участков деятельности.

**Правило времени.** Если проект выходит за пределы среднесрочного планирования, его целесообразно разделить на несколько последовательно осуществляемых проектов.

**Правило места.** Если проект не может быть осуществлен по единому стандарту и подходам на большой территории, лучше его разделить на локальные проекты, определяя стандарты и подходы для каждой группы однородных территории.

**Правило последствий.** Поскольку всякий проект имеет позитивные и негативные последствия, надо стремиться к уменьшению до минимума негативных и разворачиванию до максимума позитивных последствий его осуществления.

Понимание того, что негативные последствия социального нововведения неизбежны, важно для ориентации проектных разработок. Продумывание превентивных мероприятий по предупреждению таких последствий составляет одну из задач планирования. При этом наиболее эффективны те мероприятия, которые опираются на внутренние свойства самого проекта, а не на дополнительные, внешние для него источники и средства. Очевидно, что проект, порождающий негативные некомпенсируемые последствия, лучше не осуществлять.

## Организационный механизм реализации проекта

В зависимости от характера и масштабов проекта необходимо избрать структуру управления им на этапе реализации.

**Функциональная структура управления.** Проект встраивается в текущую работу уже имеющейся организации. Руководитель такой организации управляет функциональными отделами на постоянной основе. Для управления проектом имеется уполномоченное лицо — координатор проекта.

**Матричная структура управления.** В матричной структуре происходит наложение двух систем управления. Руководитель организации управляет функциональными отделами, наряду с этим горизонтальные связи с отделами устанавливают и руководители проектов. На каждый из функциональных отделов, таким образом, выходят две линии управленческих решений — в рамках всей организации и в рамках работ по проекту.

Достоинство матричной структуры — независимость руководителя проекта, который в известных пределах располагается всем арсеналом организации, не создавая свои управленческие звенья. Недостаток матричной структуры — неполная свобода руководителя проекта в принятии решений.

**Проектное управление.** При такой структуре руководитель организации управляет руководителями проектов и общими функциональными отделами. В ведении руководителя проекта находятся финансирование, планирование,

кадровое и материально-техническое обеспечение проекта, проведение исследований и конструкторские разработки, а также другие вопросы. Структура управления ориентирована на достижение конечной цели проекта, и в этом ее главное достоинство.

На практике в сложных проектах ни одна из представленных выше структур не используется в чистом виде.

Алгоритм управления проектом со стороны руководителя представляет собой **цикл управленческих функций:**

- 1) **планирование проекта** — определение ресурсного обеспечения, выбор проектной команды и их мотивация (и наделение его необходимыми полномочиями по управлению командой, четкое распределение рабочего времени сотрудника между основными функциональными обязанностями и обязанностями в рамках проекта), в дальнейшем — более детальное планирование проекта с учетом текущей ситуации;
- 2) **организация работы по реализации проекта либо координация работы** (в рамках выделенных средств, в соответствии с поставленными задачами, в поставленные сроки);
- 3) **контроль за реализацией каждого этапа проекта**, т.е. сбор фактических данных о ходе работ и сравнение их с плановыми (в том числе в рамках проведения совещаний с проектной командой);
- 4) **анализ результатов реализации каждого этапа проекта**, в том числе анализ возможного влияния отклонений на реализацию проекта в целом и выработка соответствующих управленческих решений;

5) **корректировка** существующих планов реализации проекта (в том числе за счет добавления ресурсов, перераспределения ресурсов, расширения масштаба / цели проекта, сужения масштаба / цели проекта, корректировки технологии, усиления мотивации персонала, изменения состава проектной команды, помощи проектной команде: совет, рекомендация, тренинг, «мозговой штурм», перераспределение обязанностей).

На этапе завершения проекта проводится детальный анализ достигнутых результатов, определяются перспективы проекта, в том числе внедрение в деятельность учреждения отработанных технологий, обучение им соответствующих специалистов. На этапе завершения проекта может произойти отказ от технологии как неперспективной.

#### **Контроль за реализацией проекта**

Готовность проекта по ресурсам и достижение промежуточных и финальной фазы реализации подтверждается контролем.

В технологии управления проектами принято выделять **три вида контроля:**

**1. Предварительный контроль.** Осуществляется до фактического начала работ. Его назначение — заранее проверить, насколько проект обеспечен материально-техническими и финансовыми ресурсами, а также в каком состоянии его кадровое обеспечение.

**2. Текущий контроль.** Поскольку проект планируется осуществлять поэтапно, каждый из этапов имеет определенные показатели выполнения. Это позволяет контроли-

ровать ход работ, не дожидаясь финальной стадии реализации проекта. Показатели, которые подлежат контролю, характеризуют соответствие проекта его реальному исполнению по срокам, расходам, ресурсам, качеству.

**3. Заключительный контроль.** При завершении работ необходимо дать интегральную оценку того, что достигнуто при реализации проекта в целом.

**Контроль призван** зафиксировать состояние проекта на заранее обозначенных вехах:

- необходимо убедиться в том, что проект реализуется;
- принять корректирующие решения;
- зафиксировать назревающие проблемы, которые не могли быть должным образом оценены на этапе разработки проекта.

#### **Ожидаемые результаты**

Ожидаемые результаты — это конкретные результаты, которые предполагается достичь в ходе реализации проекта в количественном и качественном выражении. Основные характеристики результатов:

- Соответствие результатов цели, задачам проекта;
- Измеряемость (количественные и качественные показатели);
- Реалистичность;
- Выполнимость / достижимость.

Эффективность по результатам реализации проекта должна оцениваться по следующей схеме. Прежде всего, проводится мониторинг проекта. Уже на стадии планиро-

вания необходимо предусмотреть механизм для отслеживания хода проекта. И с начала реализации проекта должна заработать система, которая позволяет отслеживать значение определенных показателей, связанных и с процессом выполнения, и с результатами, на достижение которых направлен проект.

### Оценка эффективности проекта определяется критериями:

Полнота реализации проектного замысла	Этот критерий позволяет оценить, насколько в полученном в результате проектной деятельности продукте нашли воплощение исходные цели, принципы, требования к качеству, все ли задачи оказались решены
Социальная (практическая, теоретическая) значимость	Оценка степени потенциального влияния проектного продукта на изменение социально-педагогической, образовательной ситуации, возможности его использования или переноса в другие условия
Показатели социальной адаптации личности	Снижение риска асоциальных явлений, повышение уровня социальной успешности участников, активность
Показатели общественного мнения	Популярность проекта, социально-профилактический эффект, заинтересованность социальных партнеров, отклик в средствах массовой информации

**Подумайте**, какие результаты будут получены при проведении каждого конкретного мероприятия. Описание результатов, таким образом, позволит не упустить важные

результаты и перечислить их все. Если при разработке этого раздела проекта Вы испытываете затруднения, значит задачи проекта поставлены недостаточно конкретно.

### Следующие вопросы помогут Вам спланировать результаты, например:

- сколько будет проведено мероприятий;
- число участников в каждом из мероприятий;
- сколько волонтеров будет привлечено для работы по проекту;
- если это изготовление брошюры, методичек, сколько выпусков и сколько экземпляров будет издано, как они будут распространяться, по каким каналам и сколько человек или организаций выиграют от подобного издания.

### Количественный результат (что будет сделано?)

фиксирует количество оказанных услуг, участников мероприятий, получателей конкретной помощи, количество выпущенных книг и т.д.

**Качественный результат (что изменится?)** отражает позитивные изменения, которые произойдут в результате проведения мероприятий, оказания услуги.

Опишите все результаты и выберите самые значимые.

Результаты должны быть измеряемыми.

**Показатели социального развития личности:** динамика уровня развития личности: не умел — научился, не знал — узнал, качество продуктов социально-творческой, деятельности (поделки, рисунки, походы, акции), характер реализованных инициатив.

**Показатели социальной адаптации личности:** снижение риска асоциальных явлений, повышение уровня социальной успешности участников, активность.

**Показатели общественного мнения:** популярность проекта, социально-профилактический эффект, заинтересованность социальных партнёров, отклик в средствах массовой информации.

**Технологические показатели:** уровень организации в целом и отдельных мероприятий, четкость и эффективность управления, организационная культура участников.

**Экономические показатели:** соотношение затрат с социально-педагогическим эффектом, привлечение дополнительных материально-технических ресурсов.

Лучше несколько хороших и конкретных результатов, чем множество неясных и расплывчатых.

Планируя результаты, Вы должны подумать, каким образом проконтролируете их достижение, т.е. необходимо продумать механизмы оценки результатов.

**Факторы, способствующие успешной реализации проекта:**

- Четко поставленные цели (начиная с философии проекта или его миссии).
- Ресурсное обеспечение. Финансовые, кадровые, материальные и другие ресурсы в достаточном количестве.
- Адекватное информационное сопровождение.
- Наличие необходимой для реализации проекта информации о его целях, статусе, изменениях, организационных условиях.

- Механизмы управления происходящими событиями и выявления отклонений от плана.

- Обратная связь. Заинтересованные стороны по проекту должны иметь возможность изучать положение дел и вносить соответствующие предложения и коррективы.

- Отзывчивость к целевой аудитории. Все потенциальные пользователи проекта получают информацию о состоянии проекта.

- Механизмы поиска и коррекции отклонений. Система мер по поиску проблем и устранению их причин.

- Неизменность состава участников проекта. Кадровая составляющая проекта на весь срок его реализации должна в максимально возможной степени оставаться постоянной. Частая смена кадров может привести к распылению накопленного группой опыта.

### **Управление рисками**

**Измерение рисков** — определение вероятности наступления рискового события. Степень допустимых рисков, как правило, определяется с учетом таких параметров, как размер и надежность инвестиций в проект, запланированный уровень рентабельности.

**Выявление и идентификация предполагаемых рисков** - систематическое определение и классификация событий, которые могут отрицательно повлиять на проект, т.е. по сути — классификация рисков.

**Анализ рисков** — процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути — анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные

события, которые отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы их снижения или уменьшения связанных с ними неблагоприятных последствий. На первом этапе проводится выявление соответствующих факторов и оценка их значимости.

**Оценка рисков** — это определение количественным или качественным способом величины рисков.

**Качественная оценка** может быть сравнительно простой, ее главная задача — определить возможные виды рисков, а также факторы, влияющие на уровень рисков при выполнении определенного вида деятельности.

**Количественная оценка** рисков определяется через вероятность того, что полученный результат окажется меньше требуемого значения; через произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что этот ущерб произойдет.

**Методы оценки рисков:**

- количественная оценка с помощью математической статистики;
- экспертная оценка рисков;
- имитационное моделирование;
- комбинированные методы, представляющие собой объединение нескольких отдельных методов или их отдельных элементов.

**Использованные источники:**

1. Бестужев—Лада, И.В. Социальное прогнозирование: курс лекций [Текст] / И.В. Бестужев—Лада, Г.А. Наместникова. М.: Педагогическое общество России, 2007. — 392 с.
2. Курбатов, В.И. Социальное проектирование. Учебное пособие [Текст] / В.И. Курбатов, О.В. Курбатова — М., 2001. -416с.
3. Луков, В.А. Социальное проектирование [Текст] /В.А. Луков.-М., 2007.-397с.
4. Миронец, О.Г. Учебно-методическое пособие. Проектирование в социальной сфере [Текст] / О.Г. Миронец, О.Н. Почепина, М.А.Стерхов. — Ижевск, 2008.-42 с.
5. Сакович, И.Г. Практическое пособие: Как привлечь ресурсы для развития некоммерческой организации [Текст] / И.Г. Сакович. — Магадан, 2002. — 69 с.

*Издано ЯРОО «Центр социального партнерства»  
при поддержке Министерства экономического развития России  
Отпечатано: ИП Дурынин, г. Ярославль, ул. Клубная, д. 11-2-65.  
Тираж 500 экз. 2015 год.*