## Содержание

## 1 Основные понятия проектной деятельности

## Лекция 1. Проект. Проектная деятельность. Проектирование.

## Лекция 2. Классификация проектов

## Основы планирования. Анализ проблемы. Постановка целей и задач

## Лекция 3. Основы планирования. Анализ проблемы.

## Лекция 4. Постановка целей и задач. Smart-цели

## Этапы проекта. Организация проектной деятельности

## Лекция 5. Жизненный цикл проекта. Этапы проекта

## Лекция 6. Организация проектной деятельности. Ресурсы проекта

## Лекция 7. Сетевая диаграмма проекта

## Лекция 8. Диаграмма Ганта

## Ресурсы проекта

## Лекция 9. Трудовые ресурсы. Работа с командой

## Лекция 10. Материальные и финансовые ресурсы

## 2. Основы фандрайзинга

## Фандрайзинг в проектной деятельности. Работа с инвесторами

## Лекция 11. Понятие фандрайзинга. Фандрайзинг в проектной деятельности

## Лекция 12. Работа с инвесторами. Коммерческое предложение

## Гранты. Фонды

## Лекция 13. Гранты. Виды грантов

## Лекция 14. Фонды

## Отчетность проекта. Презентация и защита проекта

## Лекция 15. Паспорт проекта. Портфолио проекта. Отчёты

## Лекция 16. Виды презентаций. Питч-презентации. Защита проекта

## 1 Основные понятия проектной деятельности.

### Лекция 1. Проект. Проектная деятельность. Проектирование.

Существует множество определений того, что такое проект. Согласно Международному Стандарту по управлению проектами ISO 21500:2012 **проект** – это «*уникальный набор процессов, включающих координируемые и контролируемые операции с датой начала и завершения, предпринимаемые для достижения цели»*. Согласно PMBBOOK (Project Management Body Of Knowledge, Свод знаний по управлению проектами), **проект** – это *«временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата»*. Согласно определению из Оксфордского словаря, **проект** – это *«любое предприятие, выполняемое индивидуально или совместно тщательно спланированное для достижения определенной цели и, возможно, включающее исследования или разработки»*. Согласно толковому словарю Даля, **проект** – это «*задуманное, предположенное дело, и самое изложение его на письме или в чертеже»*.

В настоящее время под **проектом** чаще всего предполагается некоторая деятельность, которая соответствует следующим требованиям:

1. Ограниченное **время**

Любой проект должен обладать фиксированные временные рамки, задающие начало и конец проекта, а также, в некоторых случаях, даты определённых мероприятий в рамках проекта. При этом при необходимости сроки могут быть сдвинуты в большую или меньшую сторону, однако при полном отсутствии сроков деятельность не является проектом.

1. Определённые **ресурсы**

Под ресурсами понимаются финансовые, трудовые, технические и материальные единицы, которые обеспечивают возможность достижения результата проекта. Так, к трудовым ресурсам относится команда проекта, сотрудники, волонтёры и пр., к техническим – все технологические ресурсы, включающие оборудование и используемые помещения; к материальным – расходные материалы. К примеру, при строительстве дома в качестве трудовых ресурсов можно рассматривать бригаду строителей, в качестве технических ресурсов – сложную технику и оборудование, а к материальным – стройматериалы. К отдельным типам ресурсов также можно отнести энергетические ресурсы (электроэнергия, топливо и пр.), интеллектуальные ресурсы (знание, технологии, компетенции и пр.), в отдельных случаях временные рамки также относят к ресурсам.

1. Конкретный **результат**

В качестве результата проекта может выступать любой продукт, объект, явление или даже психологическое состояние. Результаты могут быть **промежуточными** и **окончательными**. Так, в рамках проекта «открытие филиала» само открытие может быть лишь промежуточным результатом, а конечным результатом будет являться выход открытого филиала на самообеспечение или достижение некоторого количества заключенных контрактов на имя нового филиала. Чаще всего результаты описываются через формулировки целей, один результат может предполагать несколько целевых значений (к примеру, проведение мероприятия длительностью 6 часов с количеством 300 человек и выступлением не менее 8 спикеров).

Основной подход для реализации проектов – проектная деятельность – ведёт начало с основ прагматической педагогики Д. Дьюи и метода проектов У. Килпатрика, в России – с образовательной практики С. Т. Шацкого.

Под **проектной деятельностью** понимается *совокупность действий, направленных на решение конкретной задачи в рамках проекта, ограниченного целевой установкой, сроками и достигнутыми результатами*.

Следует различать проектную деятельность от процесса или программы. **Процесс** – это *последовательность действия для выполнения какой-либо функции*. К примеру, процесс закупки материалов может быть частью проекта. Деятельность отдельных подразделений организации, допустим, бухгалтерии или администраторов баз данных также является процессом и не является проектом. **Программа**, в свою очередь, это *комплекс мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей*, к примеру, программа улучшения психологического климата в коллективе. Программа, в отличие от проектов, полностью своих целей не достигает: вряд ли наступит ситуация, при которой улучшение психологического климата станет невозможно. Но в рамках программы мы можем выполнить несколько проектов (с конкретными сроками, ресурсами и результатами).

**Управление проектами** – это *процесс руководства всеми работами по проекту от начала проекта до его завершения*. Включает в себя планирование, организацию и непосредственное управление.

Проекты могут встраиваться в структуру организации (создаётся отдельное подразделение для реализации проекта), проходить формально (участники проекта остаются в своих подразделениях, но часть их времени выделяется на проект и фиксируется) или неформально (в этом случае временные затраты списываются как операционные расходы). Руководство проектом также может быть формальным или неформальным: в случае формального руководства присутствуют соответствующие документы, которые выделяют одного из участников проекта или дают полномочия единственному человеку, в случае неформального руководства один из членов команды проекта сам принимает на себя дополнительную обязанность, или одному из сотрудников поручают руководство и подбор заинтересованных лиц в ходе личной беседы. Оба варианта имеют свои плюсы: неформальные проекты с неформальным руководством более свободны в планировании и реализации проекта, а формальные проекты обладают б*о*льшими возможностями при поиске ресурсов.

### Лекция 2. Классификация проектов

Классификация проектов помогает уточнить характеристики конкретного проекта и использовать для него наиболее подходящие методы. Так, проект поздравления коллеги с днём рождения может занимать один день и иметь минимальные ресурсы, предоставленные командой проекта. Проект строительства моста может потребовать пять или десять лет и несколько десятков миллиардов рублей. Школьный проект по выращиванию кристаллов можно осуществить за несколько недель, а проект по исследованию влияния определённых видов рекламы на целевую аудиторию – только за несколько лет или десятков лет. Кроме того, проекты отличаются не только по ресурсным или временным затратам, но и по способу деятельности, а также ожидаемым результатам.

Так, вот некоторые типы проектов при классификации исходя из ожидаемого результата (цели) проекта:

- коммерческий проект;

- социальный проект;

- организационный проект;

- образовательный проект;

- научно-исследовательский;

- медиапроект.

**Коммерческий проект** направлен на получение прибыли. К коммерческим проектам можно отнести создание продукта, начиная с идеи продукта и заканчивая его реализацией. К ним же относится освоение нового рынка, проекты по повышению количества продаж и др.

**Социальный проект** направлен на решение проблем общества или отдельных людей. Как правило, такие проекты финансируются коммерческими или некоммерческими организациями, государством или за счёт личных пожертвований.

**Организационный проект** применяется в тех случаях, когда необходимо изменить или создать некоторую организационную структуру, или же изменить принятые в организации бизнес-процессы. К примеру, обновление техники, переход на новую систему учёта оплаты труда, сокращение персонала или реформирование отделов можно отнести именно к организационным проектам.

**Образовательный проект** можно относит к социальным проектам в том случае, если он направлен на решение проблем общества, и к коммерческим в том случае, если его цель – получение прибыли. Однако, как правило, он направлен в первую очередь на повышение квалификации, освоение компетенций или определённых навыков.

**Научно-исследовательский проект** направлен на поиск результатов, обладающих научной новизной и актуальностью.

**Медиапроект** направлен на создание медиатекста – информационного сообщения в определённом формате и жанре (заметка в статье, статья в журнале, рекламная листовка, пост в социальной сети, видеоклип, подкаст и др.).

Исходя из организационной структуры и уровню участников можно выделить местный, региональный, государственный или международный проекты. Исходя из сроков – краткосрочные проекты (до нескольких месяцев), среднесрочные и долгосрочные (от трех лет). По сложности – простой, организационно сложный, технически сложный и комплексно сложный. По финансированию – инвестиционные проекты (предполагают вложение денег с целью получения прибыли в обозримом будущем), спонсорские (спонсор предоставляет деньги без требования возврата, но с требованием указания спонсорства), благотворительные (человек или организация предлагают пожертвования без указывания коммерческих задач или маркетинговых требований), кредитные (с использованием кредитных средств и предоставлением гарантий кредитному учреждению, включая лизинг) и бюджетные (за счёт бюджетных средств, в том числе субсидий и грантов).

## Основы планирования. Анализ проблемы.

### Лекция 3. Основы планирования. Анализ проблемы.

Любой проект начинается с постановки проблемы. Под **проблемой** понимается какое-либо несоответствие (к примеру, желаемого и действительного). В исследовательской деятельности проблема формулируется как разрыв либо между двумя парадигмами (теориями, моделями), либо как разрыв между теорией и практикой. В обыденной жизни под проблемой понимают неудовлетворительную ситуацию или отдельный её аспект. Часто используется выражение **«болевая точка»**, «боль» – подразумевается, что такая ситуация приносит значительные неудобства отдельным людям (компаниям, команде проекта, целевой аудитории и т.д.), поэтому они готовы вложить ресурсы (время, деньги) для решения проблем.

Зачастую есть целый кластер проблем, который хочется решить с помощью некоторого проекта. Для правильной постановки цели нужно выделить основную проблему, а также понять, какие проблемы являются следствиями основной проблемы, а какие – причинами. На причины, как правило, влиять нельзя или очень затруднительно. Чтобы точно понять, какая проблема является основной, нужно к каждой из выявленных проблем задать вопросы:

* Почему проблема возникла?
* Какой значимостью обладает проблема? Кто вовлечён в проблему?
* Пытается ли кто-то уже решить эту проблему?
* Были ли сходные проблемы? Как они решались?
* Какие последствия у этой проблемы возможны? Что будет, если проблему не решать?
* Что произойдет, если эту проблему решить? Что получит тот, кто решил проблему?

**Дерево проблем** – это метод работы с кластером проблем. Представляет *визуальное представление проблемы, её причин и следствий*. «Ствол» дерева воплощает основную (или ключевую) проблему, «ветви» – следствия (их можно объединить в единую «крону»), «корни» – причины. Решение основной, или ключевой проблемы должно решать и проблемы-следствия.

В результате применения метода «дерева проблем» может выясниться, что существует несколько ключевых проблем. В этом случае может получиться несколько «деревьев», каждое из которых имеет свой ствол, но некоторые «ветви» и «корни» могут пересекаться. Проект может быть направлен только на одну ключевую проблему. Следствия-ветви и причины-корни могут «ветвиться», так, одно следствие могут вести к другому, или одна из причин может быть порождена другой или другими причинами.

Рассмотрим конкретный пример использования дерева проблем.

Один из брендов, которыми вы занимаетесь, малоизвестен. При прочих равных покупатели выбирают конкурирующие, известные им бренды, постоянных покупателей у бренда мало. Но конкурирующих брендов много, рынок в целом перенасыщен, компания терпит убытки. Вам кажется, что если бы бренд был бы более известен, то другие покупатели могли бы попробовать ваш бренд в качестве эксперимента, и, может быть, у вас бы появились постоянные покупатели. Такая ситуация может быть представлена в виде следующего дерева целей (рис. 1):

3. Бренд малоизвестен

1. Компания терпит убытки

4. Много конкурентов

5. Конкурирующие бренды

известнее

6. Рынок перенасыщен

2. Мало постоянных покупателей

Рисунок 1 - Дерево целей

Состояние рынка, большое количество конкурентов, их известность – это то, на что вы повлиять не можете. Это «корни» дерева. Компания терпит убытки в том числе из-за того, что постоянных покупателей нет. А то, что постоянных покупателей мало, это следствие того, что бренд не очень известен. Если вы повысите известность бренда, постоянных покупателей станет больше, и, как следствие, увеличится и прибыль компании. Значит, небольшая известность бренда – это «ствол» дерева, основная проблема, с которой вы можете работать, чтобы повлиять на «крону» дерева – увеличение постоянных покупателей и повышение прибыли компании.

### Лекция 4. Постановка целей и задач. Smart-цели

**Цель** – это желаемое положения дел, на воплощение которого направлен проект. Основная цель проекта предлагает конкретное решение одной проблемы. Для достижения цели предполагается решение одной или нескольких задач. Различить цель и задачу можно по основным вопросам: цель отвечает на вопрос «*Что именно нужно?»,* а задача – на вопрос «*Какими действиями этого можно добиться?*»

**Общая цель** может быть только одна на весь проект, но может быть несколько **подцелей**, которые уточняют и фокусирует проект. Для поиска целей можно использовать **дерево целей**, которое может быть составлено с помощью дерева проблем, но представляет собой отдельный способ планирования. Для построения дерева целей после определения целей последовательно задается кластер вопросов: что необходимо для достижения цели? При каких условиях возможно достижение цели? Какие задачи необходимо выполнить для достижения цели?

* Верхний уровень: основная цель
* Первый уровень: подцели основной цели, т.е. те цели, которые необходимо достигнуть для реализации основной цели.
* Второй уровень: подцели целей второго уровня, т.е. те цели, которые необходимо достигнуть для реализации целей первого уровня.
* …
* Последний уровень: цели, необходимые для достижения предыдущего уровня.

Низкоуровневые цели, т.е. цели, у которых нет подцелей, называют задачами.

Часто правильность постановки цели проверяется с помощью акронима **SMART**:

**Specific – конкретная**. Для достижения этого принципа рекомендуется использовать конкретные глаголы, слова-действия (зарегистрировать, увеличить, сократить, продать и т.д.)

**Measurable – измеримая**. Для достижения этого принципа необходимо найти некоторый численный показатель цели, который можно будет измерить.

**Achievable – достижимая**. Цель является достижимой, если она реальная, т.е. есть основания полагать, что её возможно достичь. К примеру, экспоненциальное увеличение продаж или полёт на Марс в ближайшем будущем могут быть недостижимы.

**Relevant – актуальная**. Цель должна решать проблему, которые вы нашли, а достижение цели – способствовать успеху. Достижение цели без решения основной проблемой является «пирровой победой».

**Timed (Time-bounded)** – ограниченная во времени. Любой проект должен быть ограничен во времени, отсутствие такого ограничения ставит под сомнение саму возможность.

Рассмотрим пример для ситуации из предыдущей лекции.

Вы выяснили, что основная проблема – это недостаточная известность бренда. Но цель «сделать бренд известнее», не соответствует принципу SMART-целей. Однако эту цель можно привести в соответствии с акронимом, если последовательно применить принципы SMART. К примеру, цель «Увеличить количество просмотров страницы социальной сети на 20% процентов за три месяца» является конкретной (вы указали, что вам необходимо именно увеличить количество просмотров, а не абстрактно повысить узнаваемость бренда), измеримой (вы назвали точное соотношение), ограниченной во времени (вы указали точный срок), достижимой (указанный результат достижим, поскольку в схожих ситуациях другие страницы показывали подобный результат) и актуальной (повышение количества просмотров способствует повышению узнаваемости бренда).

Но достижение этой цели возможно разными способами. К примеру, вы можете увеличить количество постов или поработать над их содержанием, создать коллаборацию с другой страницей или купить рекламные показы, придумать акцию или конкурс, оптимизировать видео в группе, изменить внешний вид или поработать над хештегами постов. Это – задачи, т.е. способы достижения цели. Их тоже можно формулировать как SMART-цели:

* Опубликовать пять новых постов про суть бренда (один пост каждые две недели)
* Создать видео с количеством просмотров не менее тысячи
* Добавить не менее трёх хештегов на все посты за последние шесть месяцев
* Купить двадцать тысяч рекламных показов.

В зависимости от ресурсов, команды, приоритетов и особенностей бренда задачи могут меняться, но все они будут способствовать достижению главной цели.

## Этапы проекта. Организация проектной деятельности

### Лекция 5. Жизненный цикл проекта. Этапы проекта

Жизненный цикл проекта – это последовательность этапов, через которые проходит проект от инициации до завершения.

Согласно методологии PMBOK в проекте выделяется пять основных этапов:

1. Инициация.

2. Планирование.

3. Исполнение.

4. Контроль.

5. Завершение.

Рассмотрим каждый из этапов подробнее:

1. **Инициация.**

Инициация, или, иными словами, подготовка проекта, необходима для запуска проекта. Она включает в себя постановку основных целей проекта и проведение предварительных исследований, необходимых для качественного и полноценного планирования проекта. На этом этапе также устанавливаются рамки проекта: бюджет, сроки и критерии успеха.

2. **Планирование.**

Планирование позволяет уточнить цели проекта, оценить возможные риски, подготовить детальный план работ по проекту. Этот этап включает планирование поступления ресурсов, здесь же необходимо спланировать коммуникации проекта и оценить потенциальные риски. Зачастую отдельные элементы планирования сопровождают проект на протяжении всего срока проекта.

3. **Исполнение.**

Исполнение – это непосредственное выполнение проекта и проектных работ, начиная со сбора команды проектов и заканчивая непосредственной реализацией результатов проекта, включая проведение отчётных мероприятий.

4. **Контроль.**

Контроль и мониторинг необходимы для непрерывной оценки соблюдения планов проекта и включают в себя контроль сроков, стоимости и качества работ, а также отчётность по статусам исполнения отдельных работ. Первые процессы контроля появляются с завершением первых работ по планированию, последние могут совпадать с последними работами по исполнению и завершению проекта.

5. **Завершение.**

Процессы, которые относят к завершению проекта, формализует завершение всей деятельности по проекту и передачу результатов проекта. К ним относят формирование рекомендаций по дальнейшей поддержке результатов проекта, закрытие договоров, архивацию документов, оценку результатов проекта, проведение финальных оплат и роспуск команды проекта. К этому же этапу относится официальное закрытие проекта.

Существуют и другие варианты разбивки жизненного цикла проекта. К примеру, жизненный цикл проекта по методологии PRINCE2 состоит из следующих этапов:

1. Начало проекта (SU).

2. Запуск проекта (IP).

3. Планирование проекта (PL).

4. Управление проектом (DP).

5. Контроль стадий (CS).

6. Контроль границ стадий (SB).

7. Управление производством продукта (MP).

8. Завершение проекта (CP).

Этот жизненный цикл более детализированный, но основная суть жизненного цикла сохраняется.

Для управления проектами могут применяться разные модели. Так, **каскадная модель** («Водопад») предполагает, что все этапы проходят последовательно, и каждый следующий этап происходит только после завершения предыдущего. Но, как правило, этапы 3. Исполнение и 4. Контроль проходят параллельно: после завершения каждой из стадий внутри этапа исполнения происходит контроль каждой стадии. Также в последние годы большую популярность имеют **гибкие методологии**, которые предполагают *разделение жизненного цикла на серию итераций* (итеративный подход), где каждая из итераций представляет собой мини-проект и включает в себя все стадии (инициацию, планирование, исполнение, контроль, завершение).

### Лекция 6. Организация проектной деятельности. Окружение проекта.

При организации проектной деятельности очень важно учитывать **окружение** проекта, то есть все *факторы, которые могут влиять на проект в какие-то отдельные моменты или на протяжении всего времени реализации проекта*. Если они при этом находятся в рамках компетенции руководителя проекта, тогда окружение считается внутренним, если вне компетенции – внешним.

Классификация окружения проекта:

* Внутреннее окружение;
* Внешнее окружение;
  + Ближнее окружение;
  + Дальнее окружение.

Так, к **внутреннему окружению** можно отнести методы, инструменты, внутренние регламенты и принципы проекта, а также средства и методы коммуникаций проекта, при возможности руководителя проекта влиять на команду проекта как команду целиком, так и навыки, знания и связи каждого из членов команды тоже относят к внутреннему окружению.

Среди внешнего окружения можно выделить факторы ближнего и дальнего окружения. К факторам **ближнего окружения** можно отнести всё, что непосредственно зависит от предприятия, в рамках или на базе которого создаётся проект: руководство предприятия, команду проекта – в случае, если руководитель проекта не может на неё влиять; корпоративную культуру; финансовые ограничения, сферу материального обеспечения, производства и сбыта, а также всю инфраструктуру (связь, транспорт, реклама и др.)

Среди факторов **дальнего окружения** можно выделить социально-правовые факторы (социокультурные особенности, демографические характеристики, правовое и законодательное обеспечение, политический строй, уровень преступности, виды государственной поддержки и др.), экономически-хозяйственные (налоги, ключевая ставка, инфляция, стабильность валюты, наличие и стоимость ресурсов, включая коммунальные услуги, уровень конкуренции, логистика) и природные факторы (климатические условия, влажность, температура, погода в целом, опасность природных чрезвычайных ситуаций и др.).

Для управления проектом необходимо понимать и учитывать все значимые факторы окружения. В зависимости от особенностей проекта значимые факторы могут отличаться. Так, для мероприятия на открытом воздухе ключевым фактором являются погодные условия, в то время как для онлайн-мероприятия погодные условия не имеют значения; вместо этого критически важно качество интернет-соединения и доступный объём интернет-траффика. Также нужно учитывать, что факторы окружения могут меняться во время осуществления проекта, и для эффективного управления нужно учитывать наиболее вероятные изменения.

В целом, под **управлением проектом** понимается *определение и регулирование связей как между окружением и отдельными элементами проекта, так и между различными элементами проектов*. Как правило, одним из наиболее важных элементов проекта является отдельная **работа**, которая понимается как *совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение желаемого результата за намеченный (заданный) интервал времени*. Её объем может выражаться в продолжительности, стоимости или трудоемкости. К примеру, можно измерить разработку рекламной акции в днях, «человеко-часах» или в стоимости этой работы у подрядчика.

Важными являются понятия **свободного резерва** и **полного резерва**.

**Свободный резерв** (Free Float) – это возможное время задержки выполнения работы, при котором не меняется время начала следующей работы.

**Полный резерв** (Total Float) – возможное время задержки выполнения любых работ без риска для всего проекта.

К примеру, в рамках проекта запланировано мероприятие в воскресенье. Для привлечения участников была запланирована раздача флаеров на улице дважды: в понедельник и четверг. Такая работа планируется на целый день, и обязательно должна пройти до мероприятия. Но в понедельник испортилась погода (фактор дальнего окружения). Работа «первая раздача флаеров на улице» обладает свободным резервом в два дня (она может быть проведена до среды включительно), поскольку в четверг предполагается работа «вторая раздача флаеров на улице». При этом полный резерв для первой работы – это три дня: в случае использования полного резерва работа «первая раздача флаеров на улице» может быть перенесена на пятницу, а работа «вторая раздача флаеров на улице» может быть перенесена на субботу.

Конечно, перенос работы не является обязательным. В некоторых случаях можно видоизменить работу или отменить её, возможно, запланировав другую работу, решающую необходимую задачу. Так, можно было видоизменить работу «первая раздача флаеров на улице», предложив раздавать флаеры в торговых центрах и на других площадках, закрытых от непогоды. Как вариант, можно было отказаться от первой раздачи флаеров совсем, вместо этого сосредоточившись на других каналах привлечения участников.

### Лекция 7. Сетевая диаграмма проекта

Сетевая диаграмма проекта представляет собой графическое отображения отдельных работ внутри проекта, а также их взаимосвязи. Построение сетевых диаграмм применяется в рамках метод сетевого планирования, который основан на идее использовании теории графов для отображения взаимосвязанных работ и построение наиболее оптимальных алгоритмов для достижения цели. Основной целью сетевого планирования, как правило, является сокращения продолжительности проекта.

Чаще всего используются графы, которые представляют работы в виде вершин («вершина-работа») и графы, которые представляют работы в виде дуг, а вершины – в виде событий («вершина-событие»)

**Граф вершина-работа (диаграмма предшествования-следования)**

Граф вершина-работа, который также называют графом предшествования-следования, отображает модель проекта в графическом виде как множество вершин, каждая из которых представляет некоторую работу, и линий, где каждая из линий представляет взаимосвязь между двумя работами (рис. 2).

Раздача флаеров 2

Раздача флаеров 1

Проведение мероприятия

Разработка промо

Согласование мероприятия

Реклама в социальных сетях

Рисунок 2 - Граф вершина-работа

**Граф вершина-событие (Граф дуга-работа)**

Граф вершина-событие, который также называют графом дуга-работа, используется реже. Как правило, он удобнее для тех случаев, когда на первое место встают события, знаменующие конец одних работ и начало других. В этом случае вершинами, то есть узлами графа, становятся такие события, а работы изображаются в виде дуг, соединяющих эти события (рис. 3).

Реклама в социальных сетях

Разработка промо

Раздача флаеров 1

Раздача флаеров 2

Проведение мероприятия

Согласование мероприятия

Рисунок 3 - Граф вершина-событие

Выше мы уже дали определение работы как *совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение желаемого результата за намеченный интервал времени*. В сетевом планирование также используется определение работы как *производственного процесса, требующего затрат времени и материальных ресурсов и приводящего к достижению определенных результатов.* В обоих определениях подчеркивается, во-первых, важность достижения результата, и, во-вторых, наличие временных затрат. Однако при сетевом планировании работой может быть не только непосредственное *действие*, но и некоторый *процесс* (старения, охлаждения, окисления и др.) или даже *ожидание* (ожидание подписанного договора или хорошей погоды).

**Путь** – это *последовательность работ в сети, в которой завершение любой из работ (за исключением конечной) совпадает с началом другой работы*. **Продолжительность пути** *определяется суммой продолжительностей составляющих его работ.*

Существуют определённые правила построения сетевых моделей. Так, сетевые модели должны строиться слева направо (от начала к окончанию), так же должны быть направлены стрелки. В сетевых моделях недопустимо строить замкнутые контуры («циклы»): наличие циклов означает ошибку в планировании. Недопустимы и «тупики», за исключением завершающей работы или события: если работа не приводит в результате к конечной работе, значит, она не нужна

Если в моделях однозначно указана взаимосвязь и продолжительность работ, их называют **детерминированными сетевыми моделями**. Примером детерминированной сетевой модели является диаграмма Ганта. В некоторых случаях взаимосвязь и продолжительность работ сложно определить из-за технических особенностей проекта, ненадёжности поставщиков или квалификации исполнителей. Тогда **используются вероятностные сетевые модели**, которые, в свою очередь, подразделяются на **альтернативные**, в которых *продолжительность, связь и иногда необходимость работ носит вероятностный характер*, и **неальтернатиные**, где *последовательность выполнения работ зафиксирована, но продолжительность вариативна и может характеризоваться функциями вероятности*.

Среди методов вероятностного сетевого планирования наиболее известными являются метод Монте-Карло (метод статистических испытаний) и метод оценки и анализа программ (Program Evaluation and Review Technique, PERT).

### Лекция 8. Диаграмма Ганта

Диаграмма Ганта (диаграмма Гантта, ленточная диаграмма, график Ганта, календарный график) – это один из самых популярных видов представления плана работ по проекту.

Разработана в 1910 году бизнес-консультантом, специалистом в области научного менеджмента Генри Лоренсом Гантом как *карта-схема для производственного планирования*. Изначально он рассматривал диаграмму на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны, позже его диаграмма применялась для крупных инженерных проектов (строительство дамбы Гувера, сети скоростных автострад и др.).

Диаграмма Ганта основана на представлении о времени как о наиболее важном ресурсе для любого проекта и представляет собой две шкалы: временную шкалу и шкалу задач. Срок каждой задачи откладывается на временной шкале (рис. 4).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Задача | ноябрь | декабрь | январь | февраль | март | апрель | май |
| Планирование |  |  |  |  |  |  |  |
| Согласование |  |  |  |  |  |  |  |
| Приглашение докладчиков |  |  |  |  |  |  |  |
| Работа со спонсорами |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка промо материалов |  |  |  |  |  |  |  |
| Продвижение в социальных сетях |  |  |  |  |  |  |  |
| Оффлайн-продвижение |  |  |  |  |  |  |  |
| Проведение мероприятия |  |  |  |  |  |  |  |

Рисунок 4 - Дерево целей

В простейшем варианте диаграмма Ганта выглядит как таблица, где первый столбец представляет собой наименования задач, а последующие – время (месяц, неделя, день и др.). Более сложные варианты могут включать в себя столбцы исполнителей, текущих статусов задач, приоритеты, типы, требуемые ресурсы и другие важные сведения. Одним из принципиально важных решений является визуализация хода работы для конкретной задачи: для этого используется заливка части ячейки.

Хотя эта диаграмма является удобным и общепризнанным аналитическим инструментом, при большом количестве задач диаграмма выглядит объемной и сложной. Кроме того, в классическом варианте диаграммы невозможно указать зависимостей между задачами. С 90-х годах XX века для решения последней проблемы в диаграмму иногда добавляют линии связи между отдельными задачами.

Сейчас существует множество программных решений для создания и использования диаграмм Ганта: MS Project, GanttPRO, Yandex Tracker и другие. Кроме того, можно использовать оффлайн и онлайн таблицы для внесения информации и диаграммного представления.

При умелом использовании диаграмма позволяет визуализировать задачи, понимать состояние проекта, лучше распределять роли и заранее обнаруживать возможные проблемы со сроками и ресурсами. Однако это работает только в том случае, если диаграмма с самого начала составлена достаточно полно и вместе с тем отсутствует чрезмерное дробление задач. Так, если отдельные задачи занимают всего несколько часов, а в сумме весь проект оценивается в несколько сотен часов, то для составления диаграммы потребуется внести около сотни строк с задачами, отслеживание которых может оказаться затруднительным.

Также актуальность диаграммы сохраняется только если оперативно её обновлять, включая корректировку сроков, задач, исполнителей и статусов задач. Если это вызывает затруднения, можно договориться о некотором регулярном дне «обновления» диаграммы, тогда все участники проекта смогут понимать, в какой точке проекта они находятся и насколько успешно реализуются задачи проекта.

## Ресурсы проекта

### Лекция 9. Трудовые ресурсы. Работа с командой

В лекции 1 мы уже упоминали, что под ресурсами понимаются финансовые, трудовые, технические и материальные единицы, которые обеспечивают возможность достижения результата проекта. В этой лекции мы рассмотрим трудовые ресурсы.

Говоря вообще, **трудовой ресурс** – это *уникальная совокупность людей* (человеческие ресурсы) и *оборудования* (аппаратные средства, технические ресурсы), *которую можно использовать для выполнения проектных работ*. Именно люди, которые реализуют проект, зачастую являются главным инструментов достижения целей. Для того, чтобы лучше организовывать работу команды проекта, волонтёров и других участников проекта, в сфере управления проекта выделяют отдельно управление человеческими ресурсами (Human Resources).

Непосредственных участников проекта может быть множество:

• **инициаторы** – участники проекта, предложившие идею проекта или проявившие инициативу по запуску проекта;

• **заказчики** – участники проекта, формулирующие требования к результатам проекта;

• **инвесторы / спонсоры** – участники проекта, осуществляющие финансирование проекта;

• **подрядчики** (контракторы) – участники проекта, выполняющие отдельные работы по проекту;

• **волонтеры** – участники проекта, добровольно и безвозмездно выполняющие отдельные работы и функции;

• **команда проекта** – участники проекта, работающие над реализацией проекта и подчиняющиеся руководителю проекта.

Каждый из участников является важной частью проекта. Тем не менее, основной движущей силой является команда проекта во главе с **руководителем проекта** – участником проекта, который управляет командой и несет ответственность за достижение результатов проекта.

Управление человеческими ресурсами включает в себя ряд важных процессов:

1. **Планирование** – определение необходимости привлечения отдельных человеческих ресурсов, их ролей и сфер ответственности
2. **Набор команды** – привлечение человеческих ресурсов, необходимых для выполнения проекта
3. **Развитие команды** – повышение компетенций и квалификаций членов команды, развитие и укрепление внутрикомандного взаимодействия
4. **Управление командой** – контроль эффективности членов команды, получение обратной связи, решение текущих проблем.

Зачастую команда не является самостоятельной организацией или даже отделов внутри организации. Даже на крупных предприятиях команды могут собирать из представителей разных отделов. Это, в частности, объясняется тем, что команда собирается под конкретных проект и по его завершению распускается. В рамках проекта каждый из членов команды, как правило, отвечает за отдельный пакет работы, роли и сферы ответственности членов команды не пересекаются. Взаимодействие с другими участниками проекта (спонсорами, заказчиками, волонтерами, подрядчиками и др.) также происходит через членов команды. Для каждого из участников может быть назначен ответственный из команды, который и отвечает за взаимодействие и следит за его эффективностью.

В своем развитии команда проекта проходит через четыре этапа групповой динамики, сформулированных Б. Такменом в 1965 году:

1. **Формирование команды** (forming) – подбор команды и определение общих целей и методов.

2. **Конфликты и хаос** (storming) – обнаружение несогласий и распределение ролей.

3. **Нормализация** (norming) – компромиссы и поиски общих решений.

4. **Функционирование** (performing) – взаимоподдержка и работа в полную силу.

В 1977 Б. Такмен совместно с М.Э. Дженсен предложил добавить в модель пятый этап – **распад команды** (adjourning). Сейчас существуют и иные модели, уточняющие или расширяющие некоторые из этапов, но, в целом, четырехступенчатая модель до сих пор является основной. Это не означает, что каждый из этих этапов последователен или обязателен: некоторые команды так и не могут перейти на уровень нормализации, навсегда оставаясь на этапе хаоса, а некоторые проходят цикл много раз, прежде чем проект завершиться и команду распустят. Для руководителя проекта важно понимать, на каком этапе находится команда, чтобы использовать правильную стратегию лидерства: к примеру, на этапе формирования команды важно применять координирующие стратегии, а на этапе конфликтов – мягкая поддержка каждого из членов команды.

### Лекция 10. Материальные и финансовые ресурсы. Бюджет проекта

Все проекты так или иначе помимо трудовых ресурсов имеют материальные ресурсы. Под **материальными ресурсам**и понимаются *все материалы, комплектующие и другие расходные материалы, необходимые для выполнения работы*. **Технические ресурсы** (*станки, оборудование, помещение*) часто выделяют как отдельный тип ресурсов, но иногда объединяют с материальными ресурсами.

Для приобретения ресурсов, необходимых для обеспечения работ по проекту, а также оплаты взносов и налогов используются **финансовые ресурсы**. Для фиксации движения финансовых средств используют **бюджет проекта**.

Понятие «бюджет проекта», как правило, подразумевает одно из нескольких значений:

*- совокупную стоимость всех работ, необходимых для достижения целей проекта*

*- план поступления и использования денежных средств для реализации проектных работ*

*- документ с оценкой всех доходов и расходов, связанных с реализацией проекта.*

Наиболее полное определение включает не только указания на потенциальные расходы, но и доходы, а также их соотношение в отдельные моменты времени. Это позволяет предотвратить проект от дефолта – ситуации, когда исполнители проекта не могут выполнить финансовые обязательства. Такая ситуация, в частности, может возникнуть, если поступления денежных средств придут позже, чем финальное время погашения обязательств.

Помимо указания на временные периоды поступлений и расходов, при разработке бюджета проекта необходимо следить за следующими характеристиками:

- **реалистичность** (предполагаемые расходы и доходы должны соответствовать рыночным ценам с учетом вероятной инфляции)

- **обоснованность** (все финансовые затраты должны быть аргументированными)

- **адаптивность** (предусматривать различные варианты развития ситуаций, включая срывы поставок, неблагоприятные погодные условия, изменение законодательства)

- **эффективность** (необходимо обеспечить максимально возможный эффект от вложенных средств)

**Общая стоимость проекта** определяется *совокупным объёмом ресурсов, необходимых для выполнения работ по проекту*.

**Управление стоимостью проекта** – это *раздел управления проекта, который направлен на соответствие проекта утвержденному бюджет.*

Этот раздел включает в себя следующие процессы:

• оценку стоимости проекта;

• распределение затрат по видам работ и по отдельным работам;

• контроль стоимости (затрат) проекта, при необходимости – коррекция бюджета.Существует множество способов **оценки бюджета**. Вот некоторые из них:

* **Сверху-вниз**

Этот метод основывается на целевых показателях. Команде проекта изначально предлагается ограниченная финансовая поддержка, которую участники проекта уже могут распределить на отдельные сферы работ. Этот метод не только не является точным, но также значительно снижает эффективность проекта, поскольку может оказаться, что ряд целей при ограниченном бюджете выполнить невозможно.

* **Снизу-вверх**

Команда проекта исходя из целей проекта вырабатывает список работ, после чего стоимость работ оценивается и суммируется. Этот метод является более точным, чем предыдущий, но точность оценки зависит от компетенции команды проекта.

* **Оценка по аналогии**

Команда проекта основывается на стоимости уже существующих проектов и отталкивается от него. При масштабировании существующих проектов стоимость увеличивается или уменьшается.

Чаще всего при оценке стоимости проекта используется не один, а несколько методов: к примеру, стоимость отдельных работ может рассчитываться по аналогии, а стоимость итогового проекта может быть ограничено юридическими или иными требованиями.

## Фандрайзинг в проектной деятельности. Работа с инвесторами

### Лекция 11. Понятие фандрайзинга. Фандрайзинг в проектной деятельности

Проекты могут быть как коммерческие, так и некоммерческие. **Коммерческие проекты** ставят своей целью получение прибыли. В отличие от них, **некоммерческие** (неприбыльные) **проекты** *направлены на достижение социально значимого эффекта, а не на получение прибыли*. Это не означает, что такие проекты не могут приносить прибыль, но прибыль не является основной целью проекта, и успешность проекта определяется не финансовой прибылью, а другими, социально значимыми достижениями.

Коммерческие организации могут создавать и коммерческие, и некоммерческие проекты. В этом случае они либо привлекают финансирования для некоммерческих проектов со стороны других внутренних проектов, которые являются коммерческими, либо ищут дополнительные источники финансирования. Также существуют **некоммерческие организации** (НКО), такие организации *не ставят извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяют полученную прибыль между участниками*. НКО всё равно могут выплачивать заработную плату или гонорар за отдельные услуги, но в первую очередь они направляют прибыль на свои некоммерческие проекты. Их прибыль часто состоит из привлечённых источников финансирования, чаще всего в виде благотворительности.

**Благотворительность** – это *добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц путем предоставления финансовой, материальной, организационной и иной помощи*. Такие *лица (физические и юридические), оказывающие безвозмездную благотворительную помощь*, называют **донорами**, а получающие – **реципиентами**.

*Процесс привлечения финансовых и иных ресурсов с целью реализации социального проекта* называется **фандрайзингом**. Чаще всего фандрайзинг направлен на поиск финансовых ресурсов (денежных средств), но в отдельных случаях при фандрайзинге часто ищутся и иные ресурсы: материальные, технические, трудовые и др. В рамках фандрайзинга команда проекта производит поиск частных лиц, коммерческих организаций, некоммерческих организаций, фондов, правительственных организаций, которые готовы оказать ресурсную поддержку для реализации проекта. Одним из видов фандрайзинга является **краудфандинг** («народное финансирование») – финансирование проекта через сбор средств от большого количества людей, который, как правило, происходит с помощью краудфандинговых платформ.

Фандрайзинг разделяют на внутренний и внешний. При **внутреннем фандрайзинге** поиском ресурсов занимается только команда проекта, при **внешнем** – привлекается отдельный участник (на возмездной или безвозмездной основе), который профессионально занимается привлечением средств. Даже при внутреннем фандрайзинге на поиск ресурсов может уходить значительное количество времени и средств. Для определения рентабельности используют коэффициент рентабельности фандрайзинга, который показывает соотношение прибыли (разницы между привлеченными средствами и расходами на фандрайзинг) и привлеченных средств.

В процессе фандрайзинга можно выделить **три основных этапа**:

1. Составление бюджета проекта.
2. Информирование аудитории.
3. Непосредственное взаимодействие со спонсорами.

Хотя только последний из этапов непосредственно приводит к привлечению средств, качество каждого из этапов фандрайзинга влияет на итоговый результат. Для повышения результатов фандрайзинга важно соблюдать ряд принципов:

**Актуальность** – для донора необходимо понимать как то, зачем нужен проект вообще, так и то, зачем проект нужен ему. Это могут быть как косвенная прибыль (известность, знакомство с другими донорами, логотип фирмы на баннере мероприятия), так и какие-то важные эмоциональные связи. К примеру, если человек любит собак, он с большей охотой выделит средства на организацию приюта для собак, чем в том случае, в котором он не любит собак, но понимает важность существования подобных приютов.

**Обоснованность** – необходимо аргументировано продемонстрировать, зачем проекту нужен запрошенный объем помощи и как его планируется использовать. Для этого можно показать потенциальному донору бюджет или его часть. Критично важно обозначать сроки, а также полезно открыто говорить об уже привлеченных инвестициях.

**Прозрачность** – любые поступления и траты должны быть зафиксированы и при необходимости задокументированы. Возможность узнать, куда расходуются пожертвованные средства, может склонить чашу весов в пользу проекта.

**Благодарность** – каждому из доноров необходимо выразить благодарность, даже если размер оказанной помощи небольшой. Это не только повышает вероятность повторных пожертвований, но и положительно влияет на репутацию команды проекта.

### Лекция 12. Работа с инвесторами. Коммерческое предложение

Основных форм благотворительности всего две: **меценатство** и **спонсорство**. При **меценатстве** *благотворительная помощь оказывается на бескорыстной добровольной основе*. При **спонсорстве** *добровольная и бесприбыльная благотворительная помощь оказывается в целях популяризации имени спонсора, названия компании, торговой марки* и т.д.

**Меценат** – физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь на бескорыстной добровольной основе.

**Спонсор** – юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь в целях популяризации своего имени (названия), торговой марки и т.д.

Для того, чтобы начать разговор со спонсором с деловой точки, полезно использовать **коммерческое предложение** – *документ, содержащий основную информацию о проекте и о его преимуществах и выгодах для потенциальных партнёров* (спонсоров). Этот документ должен быть визуально приятным, там не должно быть слишком много информации – для этого есть паспорт проекта. Чаще всего коммерческое предложение касается не проекта целиком, а только одного или нескольких мероприятий, проходящих в рамках проекта.

Примерный состав коммерческого предложения может быть следующим:

1. Название мероприятия (проекта), время и место проведения, краткое описание
2. Целевая аудитория мероприятия: возраст, пол, социальный статус (школьники, студенты, пенсионеры и др.), роли, профессии, хобби, географию и др. Хорошо выглядит визуальное представление наиболее характерных представителей целевой аудитории.
3. Уникальность и актуальность мероприятия, отличия от других известных и популярных мероприятий, важность решаемых социальных проблем.
4. Каналы продвижения, охват в социальных сетях, количество подписчиков в группе мероприятия, планируемое количество баннеров, флаеров, публикации в новостных изданиях, реклама на радио и др.
5. Ваш бэкграунд: известные проекты, реализованные вашей командой, уже существующие партнёры (только те, с которыми уже был подписан договор).
6. Непосредственно предложение в виде готовых пакетов от минимального до максимального (эксклюзивного) или конструктора, состоящего из отдельных оплачиваемых опций
7. Повторение ключевой информации мероприятия (название, время и место проведения), команда проекта, контакты, подпись.

Коммерческое предложение может быть свободно доступно на вашем сайте или в группах в социальных сетях, но лучший вариант – это индивидуальное предложение для каждого из потенциальных спонсоров. Такой подход демонстрирует вашу вовлеченность и уважение к возможным инвесторам.

Непосредственная работа с инвесторами может проходить в разных форматах:

**- Встреча на мероприятии.**

Существуют мероприятия, в которых разные команды проекта могут познакомиться с потенциальными инвесторами и убедить их вложить деньги именно в их проект. Такие мероприятия проходят как школы проектной деятельности, бизнес-инкубаторы, проектные экспертизы. Иногда присутствующие потенциальные инвесторы известны заранее, иногда их присутствие может быть сюрпризом даже для организаторов таких мероприятий.

**- Письмо или звонок незнакомому потенциальному инвестору.**

Команда проекта может составить список потенциальных инвесторов, которые могут быть заинтересованы в их проекте (сходная целевая аудитория, участие в похожих мероприятиях в качестве спонсора), и начать планомерные попытки связаться с ними. Но письма могут попасть в спам, а личные звонки противоречат современному этикету. В некоторых компаниях есть отделы, которые непосредственно занимаются взаимодействиям по коммерческим предложениям, в этом случае звонок или письмо может оказаться эффективным, в других случаях эффективность этого метода сомнительна.

**- Письмо или звонок знакомому потенциальному инвестору.**

Письма и звонки намного эффективнее, если их ждут. Вы можете написать знакомому потенциальному инвестору с вопросом, можно ли ему отправить ваше коммерческое предложение, или попросить его познакомить вас с другими потенциальными инвесторами.

**- Личная встреча**

Максимальной эффективностью обладает личная встреча. На ней потенциальный инвестор готов вас слушать, и у вас есть все возможности представить ваш проект так, как он этого заслуживает. Однако к такой встрече и готовиться нужно серьёзнее: нужно хорошо понимать, с кем вы разговариваете и что ему может быть интересно, а также обязательно взять с собой буклеты, распечатки, фотографии и другие материалы.

## Гранты. Фонды

### Лекция 13. Гранты. Виды грантов

**Грант** – это целевая денежная дотация. Как правило, гранты могут быть предоставлены как физическим, так и юридическим лицами. Физическое или юридическое лицо, предоставляющее грант, называется **грантодателем**. Гранты могут быть направлены на поддержку научных исследований, конструкторских разработок, социально значимых проектов или на иные цели. Для того, чтобы грант был использован максимально эффективно, может быть создан грантовый конкурс и запланирована экспертиза заявок.

**Заявка** – это письменный запрос о выделении гранта для выполнения конкретного проекта. Юридические или физические лица, подающие заявки на грант, называют **заявителями**. Среди заявителей можно выделить **руководителей** гранта, которые берут на себя ответственность перед грантодателем за выполнение проекта и корректное расходование грантовых средств, и **исполнитель**, который обязуется участвовать в проекте и выполнять для проекта конкретные работы. Иногда выделяют также **основных** **исполнителей**, на которых распределяется большая часть работы.

Существуют разные типы и виды грантов. По количеству участников разделяют **индивидуальные**, **коллективные** или **партнёрские**. **Индивидуальный** грант может получить только один человек, в этом случае он одновременно является и руководителем, и исполнителем. **Коллективный** грант реализуется силами группы лиц, принадлежащими к одному коллективу. Как правило, в этом случае грант оформляется через одну организацию, которая юридически связаны с членами команды (к примеру, через трудоустройство или договоры подряда). **Партнёрский** грант предполагает партнёрское взаимодействие разных организаций, зачастую из разных стран.

Гранты могут предоставляться на конкретный проект или на организацию.

Гранты, которые выделяются на организацию, также могут выделяться исходя из объёма и цели финансирования: **начальные гранты** предоставляются организациям на начальном этапе их существования для их стабилизации и развития; **гранты общей поддержки** направляются организациям для поддержки их основной деятельности, **капитальные гранты** направлены на капитальные затраты организации, а **стимулирующие гранты** позволяют организовать фандрайзинговую компанию для дальнейшего привлечения средств доноров.

### Лекция 14. Фонды

Под **благотворительным фондом** понимают тип некоммерческой организации, который обычно предоставляет финансирование и иную поддержку другим благотворительным организациям, а также потенциально участвует непосредственно в благотворительной деятельности.

**Фонд** – это унитарная некоммерческая организация, не имеющая членства, учреждённая гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая благотворительные, культурные, образовательные или иные социальные, общественно-полезные цели (статья 123.17 ГК РФ).

Можно выделить несколько типов благотворительных фондов по источникам финансирования: фонды государственной поддержки, ассоциированные фонды и независимые.

Причины благотворительной деятельности могут быть социального или финансового характера. Участие в благотворительности может повышать социальный имидж и общественное признание, развивать местное сообщество, поддерживать определённые слои населения и решать отдельные общественные проблемы. Кроме того, законодательство в отдельных случаях предлагает льготы по налогообложению, в частности, возможность использования доли дохода на благотворительные цели вместо уплаты налогов.

По видам осуществляемой деятельности фонды могут делиться на фонды прямого действия, получающие финансирование для реализации собственных программ, фонды, предоставляющие гранты, а также смешанные фонды, которые и предоставляют гранты, и реализуют собственные программы. Также можно выделить фандрайзинговые фонды, которые не имеют постоянных спонсоров, а самостоятельно занимаются фандрайзингом наравне с другими НКО.

Также можно разделить благотворительные фонды по географическому признаку: международные фонды ведут деятельность на территории двух и более стран, национальные – на территории отдельного государства, местные – на уровне области, города или района.

Благотворительные фонды могут предлагать различные формы финансовой поддержки: **гранты** – *благотворительные пожертвования, предоставляемые для реализации неприбыльного проекта на безвозмездной основе*; **возвратные гранты** – *беспроцентную возвратную финансовая помощь, которая предполагает полный или частичный возврат финансирования после завершения проекта*; а также оплату услуг НКО на договорной основе.

При подаче заявки на грант необходимо учитывать ограничения и возможности фондов: чаще всего фонд работает в конкретной сфере деятельности, с конкретной социальной группой, предоставляет поддержку только определённому типу получателя (физические лица, юридические лица, НКО и т.д.) и предлагает ограниченную сумму финансирования для проекта определённой продолжительности (несколько месяцев, год, несколько лет).

Одним из самых эффективных агентств, предлагающих гранты для молодёжных проектов, является **Росмолодёжь** – Федеральное агентство по делам молодёжи. Это федеральный орган исполнительной власти, координатор в сфере молодёжной политики, создающий среду с равными условиями для самореализации молодёжи. Любой гражданин России в возрасте от 14 до 35 лет может подать заявку на конкурс по одному из 18 направлений, чтобы получить грантовую поддержку в размере до 1 миллиона рублей.

Ещё один важный ресурс – это **Фонд президентских грантов**, который сейчас является единым оператором государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций. Фонд принимает заявки два раза в год в течении полутора месяцев – с 1 февраля по 15 марта для проектов, начинающихся с 1 июля, и с 1 сентября по 15 октября для проектов, начинающихся с 1 февраля следующего года. Запрашиваемая сумма может быть даже свыше 15 млн рублей, однако существуют строгие правила как относительно организаций, подающих заявку, так и к самой заявке, а также непосредственно осуществляет контроль за использованием грантов.

Немаловажным ресурсом являются также региональные фонды, но чаще всего они также направлены на социально ориентированные некоммерческие организации.

Каждый фонд предусматривают свою форму **заявки** на грант, которая может содержательно совпадать с паспортом или портфолио проекта. После завершения приема заявок проходит **экспертиза**, в результате которой определенное количество заявок или заявки с наибольшим рейтингом получают запрошенные средства или часть запрошенных средств. После перевода грантовых средств фонд может сохранять возможность **контроля** и запрашивать отчет с определённой периодичностью. Наконец, после завершения гранта команда проекта предоставляет **отчёты** по выполнению проекта и расходованию грантовых средств. Если расходы были нецелевые, результаты проекта не достигнуты или были обнаружены другие нарушения, фонд вправе потребовать **возврата** средств.

## Презентация и защита проекта

### Лекция 15. Паспорт проекта. Портфолио проекта. Отчёты по проекту

При взаимодействии с инвесторами полезно иметь паспорт проекта (если проект на начальной стадии) или портфолио проекта (если проект в стадии исполнения или завершения).

**Паспорт проекта** – это, фактически, *основой устав проекта, в котором указаны цели, задачи, временные рамки, календарный план, бюджет, команда проекта, необходимые ресурсы и другая важная информация*. Как правило, для различных образовательных программ, бизнес-инкубаторов и инвест-встреч могут предлагаться разные формы паспорта проекта. К примеру, такие формы могут требовать заполнения полей «актуальность», «гипотеза проекта», «вид проекта», предполагаемые спонсоры и др.

Портфолио проекта предоставляется уже на более поздних стадиях, когда помимо проекта существуют и другие документы, отчёты, материалы и презентации. К примеру, структура портфолио может выглядеть следующим образом:

1. Паспорт проекта
   1. Название проекта
   2. Цели и задачи проекта
   3. Исполнители проекта
   4. Общий план проекта во времени
   5. Бюджет проекта
   6. Целевая аудитория проекта
   7. Потенциальные выгодоприобретатели
   8. Ожидаемые результаты проекта
2. Результаты предварительного исследования, анализ конкурентов
3. План выполнения отдельных этапов проекта, распределение задач по исполнителям
4. Возможные (существующие) проблемы и способы их решения
5. Эскизы и чертежи
6. Материалы презентаций
7. Оценки экспертов, победы и достижения

**Отчёты** перед фондами являются важной частью проекта, получившего от фонда грантовые средства. Как правила, фонды заранее обозначают сроки и формы отчётов.

Существует два вида отчётов:

- **промежуточные отчёты** – отчёты, предоставляемые фонду до завершения проекта и предлагающие оперативную информацию о ходе выполнения проекта.

- **итоговые отчёты** – отчёты, которые предоставляются фонду после завершения проекта и обобщающие основную информацию по промежуточным отчётам.

Для каждого из типов проектов необходима **экспертиза**: **техническая** (форма отчёта соответствует установленным требованиям, предоставлены все необходимые документы и др.) или **содержательная** (специалисты-эксперты оценивают содержательную часть отчёта)

Ряд фондов предлагает проекты на продолжительное время только при условии предоставления промежуточных отчётов. На основании результатов экспертизы принимается решение о **продолжении** или прекращении финансирования проекта. Отдельные конкурсы фондов предлагают возможность продления срока действия проектов, такое продление возможно при качественном итоговом отчёте в совокупности с хорошо проработанной заявкой на продления срока действия проекта.

### Лекция 16. Виды презентаций. Питч-презентации. Защита проекта

**Питч** или питч-презентации – это короткие презентации, предназначенные для привлечения инвесторов и других значимых людей. Есть несколько основных видов презентации:

**Презентация в лифте** («elevator pitch») – рассказчик должен представить проект за то время, когда лифт едет на нужный этаж. Это самый сжатый вариант питча, может длиться не больше минуты. За это время нужно успеть представить проект незаинтересованному лицу и сделать его заинтересованным, чтобы обменяться контактами или договориться о короткой встрече.

**Представление идеи** (idea pitch) – это краткий рассказ (от одной до трех минут) об идее проекта, направленный на широкую аудиторию.

**Предложение о финансировании** (funding pitch) – это самый долгий вариант питч-презентации и чаще всего проводится для уже заинтересованной аудитории для того, чтобы прояснить детали проекта и доказать о преимуществах финансирования проекта.

**Защита проекта** – это публичная презентация результатов проекта. Если для питч-презентации достаточно рассказа, то на защите проекта необходимо предоставить презентацию с наиболее важными результатами, прототипы и образцы, подготовленные в рамках проекта.

Любая защита проекта включает в себя три части:

1. Объяснение сути проекта
2. Предоставление результатов проекта (тезисов, образцов, материалов  
   и др.)
3. Ответы на вопросы

Речь на защите проекта должна строиться на основе правил для публичных выступлений, включать в себя вступление, основную часть и заключение. Всё это необходимо успеть сделать за 5–15 минут. Обязательно подготовить план речи, нелишней будет тренировка выступления с записью на диктофон. Так докладчик может услышать себя со стороны и скорректировать слабые места.

Важной частью защиты является работа с возражениями. Часть её можно включить в речь: рассмотреть основные проблемные места, самостоятельно осветить трудные вопросы. Кроме того, нужно примерно представлять, какие вопросы может задать аудитория, и подготовить на них подходящие ответы.

Часто именно защита проекта является финальной точкой и последней работой проекта.