

Лекция 1.

Теоретический блок «Эврика»

Портфель проектов

Цель — это конечный желаемый результат, который определяется в процессе планирования и регулируется функциями менеджмента.

Стратегия — общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели.

Портфель проектов - это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей компании.

Программа проектов - это группы проектов, управляемых и координируемых совместно, что позволяет достичь результатов, которые невозможно достичь, управляя каждым проектом отдельно.

Работа — деятельность человека, направленная на создание ценностей либо на удовлетворение потребностей других людей.

Отличие программы проектов от портфеля состоит в том, что в программе проекты в ней объединены для достижения лучшей управляемости, а портфель объединяется для достижения стратегических целей, чаще всего выраженных в финансовых показателях.

В компаниях портфелем проектов чаще всего называют совокупность проектов одного бизнес-направления, реализуемых для достижения стратегических целей данного бизнес-направления.

Идея проекта

Если у вас есть яблоко и у меня есть яблоко, и если мы обмениваемся этими яблоками, то у вас и у меня остается по одному яблоку. А если у вас есть идея и у меня есть идея и мы обмениваемся идеями, то у каждого из нас будет по две идеи.

Бернард Шоу

Идея – и есть первая, самая важная составляющая любого дела.

Нет идеи – нет проекта – нет и решения проблемы.

Социальный проект начинается с желания что-то изменить в окружающем мире. Как только мы начинаем думать "А что нас не устраивает?", "Как это можно изменить?", рождается идея! Идея может появиться у отдельного человека, у группы людей, которые видят, что существует определенная проблема, и они хотят решить эту проблему.

Свою идею нужно записать и обсуждать! Важно, чтобы идея привлекала внимание, "цепляла". Чем яснее вы излагаете свою идею, тем у неё больше шансов быть реализованной.

В идеи зарождается энергия проекта, заложен способ решения проблемы, пока еще без расчетов, пояснений и четких формулировок. С идеи все начинается! Каждый проект – это эксперимент. Вы такого еще не делали! Поэтому идея сначала исследуется, рассчитывается и превращается в проект. Держатель идеи – это душа проекта. Относитесь к нему бережно. Сменится

держатель идеи и проект будет совершенно другим. Идею нельзя украсть, но идеями можно обмениваться!

Название проекта должно быть броским и кратким. Оно может быть достаточно общим (например, «Дети природы») или содержать подзаголовок, например: «Дети природы. Создание новых методик внеклассного экологического воспитания трудных подростков» или «Спасем заповедники! Сохранение и реформа системы заповедников бывшего СССР в новых социально-экономических условиях».

Методики социального проектирования.

Социальное проектирование использует специальные методики.

Методики - это способы достижения цели; построение социального проекта - это определенным способом упорядоченная деятельность субъекта проектирования.

Среди методик проектирования следует выделить следующие: методику матрицы идей, методику вживания в роль, метод аналогии, метод ассоциации, методику мозгового штурма, методику синектики.

Методика матрицы идей.

Методика матрицы идей, когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений. 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. Этот важный прием применяется, как правило, при ограниченных возможностях.

Методика вживания в роль.

Методика вживания в роль помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе проектирования. Это не просто заглядывание в будущее, проектируемое, а стремление глубже понять, как будет реализован проект. Сегодня любая проблема требует учета интересов и желаний людей, а это лучше достигается, когда проектировщик внимательно изучает условия, в которых протекает процесс.

Метод аналогии.

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 вероятности вывода по аналогии; - чем существеннее найденные общие признаки у сравниваемых предметов, тем выше степень вероятности; - чем глубже познана взаимная закономерная связь сравниваемых предметов, тем выше

степень вероятности; - если предмет в отношении которого мы осуществляем прогнозирование по аналогии, обладает каким-нибудь свойством, не совместимым с тем свойством, о существовании которого осуществляется прогнозирование, то общее сходство не имеет никакого значения.

Метод ассоциации.

При подготовке проекта нередко возникает необходимость принять новое решение, которое вызвано неудовлетворенностью существующей практикой. В связи с этим встает вопрос, как улучшить положение, найти более рациональный и эффективный способ управления. С учетом накопленных знаний разрабатываются подходы, которые позволяют серьезно видоизменить объект воздействия, т. е. затрагиваются не только формы, но и существенные содержательные элементы. Метод ассоциации предусматривает сочетание приемов приспособления, модификации и полной реорганизации.

Методика мозгового штурма.

Методика мозгового штурма, который связан с генерацией идей, с их равноправной конкуренцией, с возможностью сопоставления. Он осуществляется посредством коммуникативного взаимодействия, в котором обсуждаются различные проекты, осуществляются оценки, экспертиза фактов, полемика мнений.

Методика синектики.

Согласно данной методике несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливается определенная взаимосвязь и взаимозависимость. Условия проектной деятельности. Среди характеристик социального проектирования особое место занимают условия - система социальных явлений и процессов, оказывающих определенное влияние на проектную деятельность. Условия проектной деятельности включают в себя множество компонентов - отношения, процессы, среда, действия, вещи, деятельность, средства и т. п.

Проектный фон - это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие. Одним из элементов социальной деятельности является социальное действие. Социальное действие - это воздействие человека как субъекта социальной активности на управляемую подсистему (социальную структуру), среду, регион, коллектив, группу, личность, направленное на реализацию разработанного проекта, осуществления поставленной цели. При проектировании систем социальная деятельность представляет собой функционально-временную последовательность социальных действий (социальная технология процесса проектирования), а проект - особую форму отображения потребностей, интересов, установок, стремлений, выраженных в определенной знаковой форме.

Что такое проблема?

Обратимся к словарям:

Значение слова по Ожегову:

Проблема - сложный вопрос, задача, требующие разрешения, исследования.

Значение слова в Энциклопедическом словаре:

Проблема – сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения.

Постановка проблемы или обоснование потребностей, описывает, почему возникла необходимость в заполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя. Эта часть должна наглядно доказать читателю, что решение данной проблемы – приоритетная задача.

Проблема должна описываться как констатация негативной ситуации, существующей на данный момент.

Наверное, вы замечали, что в жизни часто одна и та же ситуация для одного человека проблема, для другого не составляет никакой сложности. Для каждого существует свой уровень проблем.

Важно понять "Что конкретно я хочу изменить?". Правильно поставленная проблема позволяет получить запланированный результат. Трудность состоит в том, что мы часто не понимаем, какую проблему решаем и какой результат мы хотим получить. Как только мы понимаем: что хотим, то сразу появляется возможность перевести проблему в цели и задачи и начать ее решать. Этим и занимается человек, который использует проектный подход к решению проблем. Нам созвучен подход в деятельности, в котором есть установка: проблем нет, есть задачи! Задачи большие и маленькие, простые и сложные. Все зависит от масштаба мышления самого человека. Тем не менее, мы будем использовать общепринятый термин "проблема" для описания ситуации, которая нас не устраивает.

В этом разделе Вы должны:

- четко определить весь круг проблем, с которыми собираетесь работать;
- логически связать задачи Вашей организации с этими проблемами;
- убедить читателя, что проблема в принципе решается, что её можно решить в реальный срок с имеющимися ресурсами, потратив определенную сумму;
- подтвердить насущность проблемы с помощью дополнительных материалов - статистических данных, групповых заявлений, частных писем от Ваших клиентов и профессионалов, работающих в этой области, опубликованных статей;
- быть реалистичным – не пытаться решить все мировые проблемы за полгода.

Социальные проблемы - что это?

Марк Твен писал:

“Все говорят о плохой погоде, но никто не пытается её изменить”.

В том же ключе можно выразиться и по поводу социальных проблем.

Социальные проблемы (общественные проблемы) — вопросы и ситуации, которые, прямо или косвенно влияют на человека и, с точки зрения всего или значительного числа членов сообщества, требуют коллективных усилий по их разрешению.

Условно все проблемы можно разделить на:

- Социально-экономические. Сюда относятся все факторы, связанные с финансами и материальными условиями.
- Социально-бытовые. Включают факторы, связанные с обеспечением граждан доступным жильем, условиями жизни, материальными трудностями молодых и многодетных семей.
- Социально-психологические. Включают факторы, касающиеся семьи и внутренних отношений между родственниками. Сюда же относятся семейные конфликты, насилие в семье, измены, разводы.
- Социально-политические проблемы. Сюда относят гонку вооружений, региональные и государственные конфликты, рост насилия в отдельных странах и мире в целом. Также это касается и конфликтов на религиозной или этнической почве.

Если привести другую формулировку, классификация проблем будет выглядеть так:

- Между социальными группами.
- Между классами.
- Между отдельными индивидами.
- Между социальными системами.

К глобальным проблемам относят такие факторы:

- Демографический. В глобальном плане связан с общим ростом населения планеты. В ряде государств касается снижения количества жителей.
- Продовольственный. Касается необходимости обеспечить жителей продуктами питания.
- Энергетический. Касается необходимости обеспечивать население планеты энергией.
- Экологический. Касается загрязнения окружающей среды и утилизации отходов.

Актуальные социальные проблемы на сегодняшний день таковы:

- Алкоголизм, наркомания (как среди взрослых, так и среди несовершеннолетних).
- Бандитизм, преступность — как детская, так и «взрослая», терроризм, проституция, экстремизм.
- Беспорядочность, нарушения прав детей, аборт, отказы от детей.
- Фашизм, конфликты, возникающие на религиозной, национальной, этнической почвах.
- Неравенство между классами жителей (когда одна часть граждан бедная, а другая — богатая).
- Безработица, бедность, недостаточная оплата труда.
- Инвалидность (высокое количество инвалидов относительно общей численности населения), отношение к гражданам с ограниченными возможностями.

- Демографический кризис: высокая смертность, низкая рождаемость, высокое количество эмигрировавших граждан, большой процент пенсионеров и граждан престарелого возраста.
- Загрязнение окружающей среды, возможность возникновения техногенной катастрофы.
- Состояние здоровья: рост заболеваемости, эпидемии, высокий шанс заражения.
- Социальное неравенство, ущемление определенных категорий граждан.
- Коррупция (не зависит от уровня экономического развития — может проявляться как в бедном, так и в богатом государстве).
- Инфляция. Самоубийство (большое количество случаев относительно численности населения).
- Ограничение прав граждан, подавление свободы слова, передвижения.
- Низкий уровень образованности, отсутствие специалистов.

Определение целевой аудитории.

В социальном проекте рассматриваемая проблема касается какой-то группы людей, её в проектировании называют целевой аудиторией. На какую группу общества направлен Ваш проект? Важно, чтобы все действия по проекту решали конкретную проблему этой целевой аудитории.

Целевую группу необходимо описать очень конкретно так, чтобы мы могли в отношении любого человека понять – он входит в нашу целевую группу или нет. Для этого определяем критерии отбора.

Как только вы начинаете что-то менять в социальном пространстве, то сразу попадаете в зону интересов других людей, групп, организаций. Если вы убедительно покажете человеку его пользу от вашего проекта, то он может стать вашим партнером и вложить свой ресурс в решение проблемы целевой группы.

Отношение к проблеме

Проектное	НЕпроектное
<p><u>логика условий</u></p> <p><i>есть условия – ограничения и я знаю, что могу, учитывая их, реализовать свои идеи</i></p>	<p><u>логика обстоятельств</u></p> <p><i>есть обстоятельства - они от меня не зависят, это непреодолимое препятствие</i></p>

Например: За окном идет сильный дождь. Вы только что выяснили, что нет ни одного листочка чистой бумаги для вашего принтера, а через час вам нужно быть на приеме у главы местной администрации с заявкой на финансирование вашего мероприятия.

Как быть? Если вы живете в логике условий, то перед вами очень интересная задача: Как распечатать заявку в таких условиях?

Если вы живете в логике обстоятельств, то для вас распечатать заявку будет совершенно невозможно.

Очень часто для решения проблемы недостаточно собственных ресурсов. Для многих (логика обстоятельств) такая проблема становится

неразрешимой. При проектном подходе мы знаем, что ресурсов много, просто нужно понять, как их привлечь в свой проект.

Самый эффективный способ привлечь ресурсы - четко понимать значимость проблемы для окружающих. и уметь доступно рассказать об этом. Чем больше сторонников, тем больше ресурсов.

Выявляем и исследуем проблему.

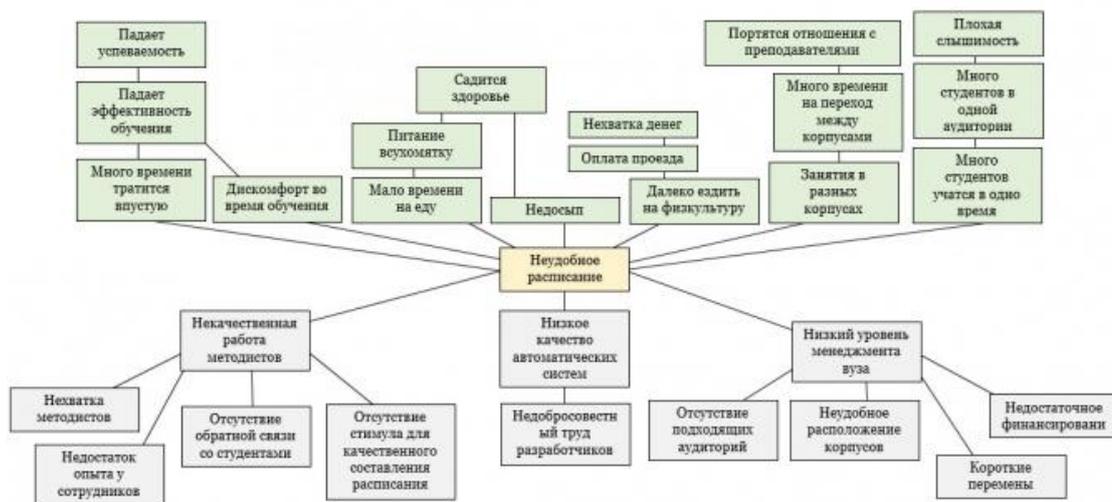
Первое, что нужно сделать – это сформулировать проблему.

Определение проблемы - Что я хочу? Каких изменений хочу достичь? Что не так? Что не устраивает в ситуации?

Мусор на вашей улице – это следствие, а проблема может быть в том, что у жителей этой улицы низкий уровень общей культуры.

Отсутствие у вас средств – это не проблема, возможно проблема в том, что вы не умеете привлекать средства.

Для анализа ситуации полезно использовать технику построения «Дерева проблем», которая позволяет исследовать причины их возникновения и последствия существования проблемы.



Дерево проблем – ключевой график, призванный облегчить процесс формирования задач на предприятии и поиск путей решения. Он позволяет определить весь спектр взаимосвязанных причин и последствий проблемы, практически полностью исключая влияние внешних субъективных факторов.

Дерево проблем является одним из ключевых инструментов в системном анализе.

Инструкция «Как построить дерево проблем?»

1. Сформулируйте проблему. Она должна существовать в настоящем, а не в прошлом или будущем. Формулируйте конкретно, избегая лишних слов. Старайтесь не затрагивать глобальные проблемы, повлиять на которые практически невозможно («глобальное потепление», «бездуховность общества» и т.д.).
2. Составьте перечень заинтересованных лиц. То есть, необходимо выявить всех участников, которых прямо или косвенно касается данная проблема. Для этого нужно ответить на следующие вопросы. На кого эта проблема оказывает самое большое воздействие? Кто будет непосредственно участвовать в решении проблемы? Какие

организации или группы людей могут оказать влияние на ход работы? Установите, каким именно образом то или иное заинтересованное лицо зависит от проблемы.

3. Начните строить дерево проблем. Оно состоит из трех частей: корней, ствола и кроны. Корни – это причины, из-за которых возникла проблема. Именно они обуславливают ее существование. Если их устранить, проблема исчезнет. Ствол – формулировка. Крона – это любые последствия, которые повлекла за собой проблема. Сначала нарисуйте ствол.
4. Далее необходимо нарисовать корни. Сначала выпишите все причины, которые возникнут у вас в ходе мозгового штурма. Затем сгруппируйте их и укажите взаимосвязи. Постарайтесь найти максимальное число «корней», так как именно их решение окажет решающее воздействие.
5. Последний пункт – крона. Определите непосредственные точки соприкосновения проблемы и последствий. Затем отследите, какое еще негативное влияние может быть оказано, то есть спуститесь на уровень ниже. Продолжайте делать это до тех пор, пока последствия еще входят в рамки проблемы.

Полезный совет

Дерево проблем проще всего строить в команде, используя разрезанные квадраты из бумаги. Каждому участнику выделите роль заинтересованного лица и попросите его написать на отдельном листе бумаги ключевое утверждение. В конце соедините все вместе и получите готовую модель. Проанализируйте недочеты и исправьте их.

Любая проблема, как правило, уже решалась вами или другими специалистами. Поэтому после проведения анализа ситуации целевой группы и выделения «проблемных точек», с которыми вы собираетесь работать, необходимо провести анализ собственной деятельности по решению данной проблемы.

Что мы делали, чтобы решить эту проблему?

Был ли эффект от этой деятельности?

Если «ДА», то за счет чего, если «НЕТ», то почему?

В результате вы увидите, что в вашей деятельности было эффективно при решении аналогичной проблемы, а что нет. Станет понятно - что нужно изменить решить выявленные проблемы целевой группы более эффективно.

Для грамотной постановки проблемы некоммерческая организация должна владеть информацией о состоянии дел в своей сфере. При разработке проекта ей необходимо получить ясное представление о следующих факторах:

- апробированные и новые технологии работы НКО, в т. ч. технологии и опыт работы, которыми владеет сама организация;
- наличие и доступ к материально-техническим, информационным, кадровым ресурсам, которые могут понадобиться для реализации проекта;
- государственная политика в данной сфере;

- социально-экономические характеристики целевой группы и ее потребности;
- доступ к целевым группам (круг клиентов организации);
- исследования и оценки состояния дел в данной сфере (например, сколько из выпускников детских домов получает высшее образование на сегодняшний день?);
- конкуренты и партнеры (кто еще и как работает в этой сфере?), возможности взаимодействия с органами власти, бизнесом;
- доступные каналы распространения информации (например, пресса, Интернет).

Иначе говоря, в этом разделе объясняется, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя. Здесь надо доказать, что решение данной проблемы – приоритетная задача. Описывая проблему, важно иметь в виду, что речь идет о ситуации (ситуациях) вне вашей организации, например, о проблемах, связанных с той или иной сферой производства, города, региона, страны, и т. п.

Отсутствие у вас фондов (денег) не может рассматриваться в качестве проблемы.

Как правило, необходимость разработки проекта проистекает из такого рода обстоятельств:

- наличие актуальных неудовлетворенных потребностей целевых групп;
- наличие доступных ресурсов, которые могут быть потрачены на определенные цели (например, объявленного конкурса грантов);
- наличие инициативной группы, заинтересованной в реализации проекта;
- реакция на изменение социально-экономической ситуации;
- реакция на результаты проведенных исследований и/или анализа ситуации.

Грантодателю потребуются доказательства вашей компетентности в данном вопросе. Для этого:

- включите в проект соответствующие статистические данные;
- процитируйте выступления представителей администрации (органов власти), особенно локальных.

Другими словами, докажите, что вы действительно собираетесь решать конкретную задачу. Таблицы и схемы приберегите для приложений к заявке, а в описании проблемы лучше всего привести ряд наиболее эффективных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию.

Итак, при описании проблемы вам необходимо:

- четко определить все проблемы, с которыми вы собираетесь работать, обращая специальное внимание на то, что ваша задача в принципе выполнима, то есть ее можно успеть решить в реальный срок вашими силами и потратив определенную (ограниченную) сумму денег;
- подтвердить наличие проблем(ы) с помощью дополнительных материалов, например, статистических данных, групповых заявлений, писем

поддержки от профессионалов, работающих в вашей области, представителей местной администрации и т. п.;

- быть реалистичными – не пытаться решить все мировые проблемы в ближайшие полгода!

- быть корректными – не стремитесь огульно обвинять кого-то в возникновении / существовании проблем, используйте нейтральный тон изложения;

- логически связать задачи, выполняемые вашей организацией, с проблемами, которые вы собираетесь попытаться решить.

Старайтесь писать в расчете на читателя, впервые в жизни слышащего о такой проблеме (проблемах). Избегайте специальных (т. е. сугубо профессиональных, научных) терминов, не разъяснив попутно их значения. Например, слово «заказник» может быть совершенно не знакомо вашему грантодателю. В этом случае лучше пояснить, что речь идет об одном из типов особо охраняемых природных территорий, организуемом местными органами власти с наложением определенных ограничений на типы природопользования.

Не увлекайтесь цитатами – пары источников будет вполне достаточно. Помните, что постановка проблемы – не аналитическая научная статья! Исключайте наукообразные обороты. Ваша задача заинтересовать читателя, а не повысить его образовательный уровень.

Формулировка проблемы должна указывать на наличие конфликта между тем, что есть и как должно быть. Целесообразно использовать ключевые слова: «нехватка», «недостаток», «ухудшение», «отсутствие» и т. д.

Анализ проблем в сфере реализации будущего проекта рекомендуется выполнять, привлекая к этому заинтересованные стороны, особенно представителей целевых групп. Это приводит к более многостороннему анализу и созданию проекта, реально отвечающего местным потребностям и учитывающего точки зрения разных потенциальных участников. На этом этапе полезно составить «дерево проблем» проекта, выявив причинно-следственные связи между обозначенными проблемами и расположив причины (корни проблем) ниже, а следствия – выше, стрелками обозначив взаимосвязи.

Критерии оценки описания проблемы.

1. Как соотносится проблема с целями и задачами заявителя, с его деятельностью?

2. При описании проблемы нет попытки решить все мировые проблемы.

3. Описанная проблема поддерживается статистикой территории, на которой будет реализован проект.

4. Наличие проблемы у данной целевой группы на указанной территории поддерживается ссылками на авторитеты в данной области

5. Проблема формулируется с точки зрения целевой группы, а не заявителя.

6. Проблема доступно и профессионально описана.

7. Описание максимально кратко.

8. Проблема решается уникальным способом для данной территории и целевой группы.

Существуют две часто встречающиеся трудности во время определения и анализа проблем: неточная спецификация (формулирование) проблемы и понятие «отсутствующих решений».

Неадекватное (неточное) формулирование возникает, когда проблема рассматривается недостаточно глубоко, так, что в результате нет связи с причиной проблемы. Утверждения такого рода, как «Плохое управление», нуждается в дальнейшей детализации для понимания конкретной причины проблемы - например, проблема плохого управления может заключаться в слабом финансовом контроле, в плохом сервисе, в неумении или в незнании принципов работы с клиентом и т.д.

Безусловно, нахождение правильного уровня детализации проблемы есть часть работы участников и руководителя рабочей встречи. Так же это всегда зависит от масштабов и природы самого проекта.

«Отсутствующие решения» - это формулирование проблемы без описания текущей негативной ситуации, но при этом с описанием отсутствия желаемой ситуации.

Например, «нехватка обученного персонала» не описывает конкретную проблему - «персонал не имеет соответствующих знаний и навыков», что приводит интервенцию (проект) к «отсутствующему решению» - «обучение», когда на самом деле вопрос может заключаться лишь в найме на работу грамотного персонала или управленцев. Будьте всегда осторожны с выражениями, начинающимися - «нехватка..., отсутствие...»

Шаблоны для формулировки проблем:

«До сих пор ничего не делается для того, чтобы ...»

«Оказались неэффективными все меры по ...»

«То, что делалось до сих пор Устарело»

«С введением ... возникло»

«У членов нашего сообщества нет ясности в том, что...»

Теперь Вам осталось посмотреть, какие ресурсы необходимы для решения проблемы. Понять, что у вас есть (это ваш вклад в проект – обычно обозначается «имеется») и что нужно привлечь («требуется»). Важно продумать риски – что может помешать реализации проекта. И учесть это при выборе механизмов.

Аннотация проекта содержит ясное и краткое описание сути проекта. Она должна привлечь положительное внимание к заявке, побудить читать ее дальше. Структура аннотации состоит из четких, логически связанных ответов на следующие вопросы: почему и кому нужен этот проект? какова его цель? где проект будет реализован? как проект будет выполняться (основные мероприятия)? каковы его ожидаемые результаты (как он изменит жизнь людей к лучшему)?

Можем приступать к планированию и написанию проекта.

Технология предполагает определенную последовательность процедур для достижения тех или иных целей. Ниже представлена последовательность шагов в процессе работы над социальным проектом.

Подготовка проекта

Шаг № 1. Создание, обучение проектной группы, изучение ее возможностей.

Основные задачи	Планируемые результаты
Собрать проектную группу и увлечь предварительным замыслом	Наличие группы людей, готовых заниматься социальными проектами.
Провести тренинг, направленный на сплочение и формирование творческого командного духа. Изучение возможностей каждого члена команды.	Наличие творческой команды, нацеленной на позитивные социальные преобразования. Понимание каждым участником своих возможностей и своего вклада в общее дело.
Сформировать нормы и правила общения и взаимодействия в команде (далее в любой командной деятельности тренировать их соблюдение)	Навыки взаимодействия в процессе общей деятельности
Обучить членов команды основам проектной деятельности	Понимание специфики социального проектирования. Наличие необходимых знаний и сформированных навыков

Комментарий. В группу подбираются социально-активные, неравнодушные люди, лично заинтересованные в деятельности, направленной на развитие социальной ситуации в своем регионе. Кроме того, критериями подбора являются: а) достаточный интеллектуальный уровень, б) достаточный творческий потенциал, в) умение и желание работать в команде.

Шаг № 2. Изучение социальной ситуации

Основные задачи	Планируемые результаты
Собрать информацию о социальной, политической и культурной жизни региона	Объективное представление о социальной ситуации в местном сообществе, о реальных проблемах, о ресурсах для развития региона.
Проанализировать полученную информацию с точки зрения проблематики	«Проблемное поле» региона (перечень проблем и нереализованных потребностей, присущих разным социальным группам).

Сделать прогнозы различных вариантов развития ситуации: а) при сохранении существующих тенденций, б) в случае воздействий на них с целью оптимизации.	Прогнозы развития ситуации.
Составить подробный отчет о проведенном исследовании	Систематизированные материалы отчета

Комментарий. Прогнозы развития ситуации позволяют: а) оценить значимость тех или иных проблем, б) оценить возможность негативных последствий вмешательств в естественное течение социальных процессов, в) сформировать «образ желаемого будущего».

Шаг № 3. Выделение приоритетной социальной проблемы

Основные задачи	Планируемые результаты
Расставить проблемы по степени их значимости	Выделение приоритетной проблемы
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.
Сформулировать социальную проблему (или проблемы).	Четкая формулировка проблемы (или нескольких проблем)
Определить причины существования данной социальной проблемы	Перечень причин появления проблемы

Комментарий. «Аудитория» должна быть вовлечена в процессы разработки и реализации проекта. Это позволит: а) исключить ошибки в процессе проектирования, выбрать наиболее эффективные методы решения тех или иных задач, б) максимально задействовать ресурсы «аудитории», в) превратить процесс реализации проекта в своего рода общественное движение.

Шаг № 4. Определение цели и задач социального проекта

Основные задачи	Планируемые результаты
Сформулировать основную цель социального проекта	Четкая формулировка цели проекта.
Провести процесс поиска методов и средств решения социальной проблемы	Проектное решение
Сформулировать конкретные задачи, раскрывающие содержание работы по решению социальной проблемы	Перечень конкретных задач, решение которых приведет к достижению поставленной цели

Шаг № 5. Составление плана работы

Основные задачи	Планируемые результаты
Определить перечень основных мероприятий по осуществлению цели и задач проекта	Письменно оформленный документ — план работы
Установить время проведения как подготовительных, так и основных мероприятий проекта	Точный график выполнения плана
Определить ответственных за каждый пункт плана	Список ответственных за реализацию каждого пункта плана
Указать необходимые ресурсы и источники их получения	Перечень необходимых ресурсов и источников их получения.

Шаг № 6. Составление рабочего графика

Основные задачи	Планируемые результаты
Составить график выполнения всех пунктов плана	Рабочий график
Оформить график в виде таблицы	Письменно оформленный график работ

Шаг № 7. Определение обязанностей и их распределение в команде

Основные задачи	Планируемые результаты
Продумать обязанности, необходимые для реализации плана	Перечень обязанностей
Описать основное содержание каждой обязанности	Описание обязанностей
Распределить обязанности между членами команды, которые будут непосредственно заниматься реализацией проекта	Список членов команды с указанием обязанностей каждого

Шаг № 8. Определение ресурсов и источников их получения

Основные задачи	Планируемые результаты
Составить список необходимых ресурсов (материальных, финансовых и человеческий)	Список необходимых ресурсов
Составить список источников получения ресурсов	Список источников получения каждого вида ресурса

Шаг № 9. Составление бюджета

Основные задачи	Планируемые результаты
Определить источники поступления денежных средств (доходов)	Конкретный перечень источников доходов с указанием сумм по каждому из них
Составить список предстоящих расходов	Перечень предполагаемых расходов с указанием их величины

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

Реализация проекта

Шаг № 11. Составление предложений по проекту

Основные задачи	Планируемые результаты
Пересмотр составленного плана с учетом социальной ситуации	Окончательная редакция плана реализации проекта
Составление краткого резюме проекта	Резюме проекта
Составление предложений по совместной реализации проекта различным организациям	Варианты предложений о совместной деятельности
Составление текста договора о совместной деятельности	Варианты договора

Шаг № 12. Поиск деловых партнеров

Основные задачи	Планируемые результаты
Определение списка организаций и лиц, способных помочь в реализации проекта	Список организаций и лиц
Сбор информации о предполагаемых деловых партнерах	Информация о деловых партнерах
Установление адресов, телефонов, предполагаемой даты переговоров	Подробная информация

Шаг № 13. Проведение официальных переговоров

Основные задачи	Планируемые результаты
Определение долевого участия каждого партнера в реализации проекта	Текст договора (устная договоренность)
Подписать договор о сотрудничестве	Подписанный текст договора

Шаг № 14. Получение необходимых ресурсов

Основные задачи	Планируемые результаты
Своевременно получить необходимые для реализации проекта ресурсы	Наличие необходимых ресурсов в нужном количестве и указанное в плане время

Шаг № 15. Проведение плановых мероприятий

Основные задачи	Планируемые результаты
Проведение указанных в рабочем плане мероприятий по реализации проекта	Точное и полное выполнение всех пунктов плана

Шаг № 16. Корректировка хода реализации проекта

Основные задачи	Планируемые результаты
Собрать и проанализировать информацию о тех социальных изменениях, которые произошли в результате реализации проекта.	Объективное представление о ходе реализации проекта и о социальной эффективности выбранных методов и средств.
Скорректировать проектное решение и план работы в соответствии с обнаружившимися просчетами.	Новая (откорректированная) версия проекта

Предостережения от ошибок

1. Бывает, проектировщики, «очарованные» своим замыслом, забывают исследовать возможность негативных последствий социальных действий, заложенных в проекте.

Не пропускайте процедуру прогнозирования.

2. Зачастую проектировщики подвержены стремлению к «гигантомании», то есть, замахиваются на проект, призванный «привести к счастью все человечество». Как правило, такие проекты принципиально нереализуемы.

Соизмеряйте Ваши желания с Вашими возможностями.

3. Если разворачивается деятельность по достижению цели, к достижению не предназначенной, то такую деятельность можно назвать единственным словом — имитация.

Для имитатора идеальный проект — долговременная крупномасштабная программа, потребляющая огромные ресурсы, с максимально отсроченным результатом и невозможностью проконтролировать ход ее осуществления на деле.

Подумайте над тем, чего Вы действительно хотите.

4. Не имеет смысла изобретать нестандартные методы решения для стандартных задач. Прежде чем «изобретать велосипед» стоит поискать существующие методы решения и выбрать из них оптимальный для вашей социальной ситуации. Творческий подход может привести или к гениальному результату, или к полному провалу.

Оцените риски, оцените задачу: стандартная – нестандартная. Потом принимайте решение: искать, или изобретать.

5. Ваша команда (Вы ее создаете) – достойна того, чтобы быть услышанной.

Слушайте, и услышите мнения и соображения членов Вашей команды. Потом принимайте решение и несите за это решение ответственность.