

Публикуется в рамках проекта «Повышение эффективности, качества и прозрачности работы СО НКО через системное сопровождение силами ресурсных центров» при поддержке Министерства экономического развития РФ.

Москвина А.Ю. Особенности социального проектирования для участия в конкурсах региональных субсидий (на примере СЗФО). – СПб.: ЦРНО, 2014.

Авторский коллектив серии: Гусева Е.Г., Крылова Ю.С., Москвина А.Ю., Орлова А.В., Шубина Д.А.

Данное методическое пособие посвящено вопросам социального проектирования и этапам написания проектной заявки с учетом специальных требований, предъявляемых к проектам в рамках региональных конкурсов государственных субсидий для социально ориентированных некоммерческих организаций. Пособие рассчитано, прежде всего, на специалистов СО НКО, не имевших ранее опыта привлечения бюджетных средств, а также тех, кто хочет повысить результативность участия в конкурсах субсидий.

Брошюра является первой в серии из 4-х изданий, направленных на методическое сопровождение СО НКО – участников конкурсов субсидий в регионах Северо-Западного федерального округа.

Архангельский Центр социальных технологий «Гарант» выражает признательность коллективу Центра развития некоммерческих организаций за неоценимую помощь на всех этапах подготовки серии методических брошюр.

© А.Ю. Москвина

© МБОО «Центр развития некоммерческих организаций», 2014

*МБОО «Центр РНО».*

*Номер в реестре НКО, выполняющих функции иностранного агента, 278150030*

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

.....

<b>Введение .....</b>	<b>2</b>
<b>Глава 1. Конкурсная документация государственных региональных субсидий для социально ориентированных НКО (СО НКО) Северо-Западного федерального округа (СЗФО) .....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 2. Как написать проектную заявку на конкурс государственных субсидий: особенности проектирования для региональных конкурсов .....</b>	<b>22</b>
<b>Глава 3. Проектирование с акцентом на бюджет .....</b>	<b>53</b>
<b>Словарь терминов .....</b>	<b>66</b>
<b>Приложения</b>	
<b>Приложение 1. Список ресурсных центров для НКО в СЗФО .....</b>	<b>68</b>
<b>Приложение 2. Список шагов для подготовки проектной заявки на конкурс региональных субсидий .....</b>	<b>70</b>
<b>Приложение 3. Календарный план реализации проекта .....</b>	<b>71</b>
<b>Приложение 4. Бюджет .....</b>	<b>71</b>

## ВВЕДЕНИЕ

---

Федеральный закон №40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» от 5 апреля 2010 г. оказал существенное влияние на развитие механизмов поддержки СО НКО в регионах. За прошедшие 4 года наибольшее развитие получили механизмы финансовой поддержки в виде проведения конкурсов субсидий для СО НКО. Дополнительным стимулом для этого стали конкурсы Министерства экономического развития РФ для субъектов Российской Федерации на со-финансирование региональных программ поддержки СО НКО.

Таким образом, в ситуации расширения финансовой поддержки со стороны федеральных, региональных, а в некоторых территориях и муниципальных властей, встает вопрос о готовности к этому социально ориентированных некоммерческих организаций. Ведь конкурсы субсидий предъявляют достаточно высокие требования к профессионализму СО НКО, и особенно к их навыкам работы с выделяемыми из бюджета средствами.

Анализ, проведенный Центром развития некоммерческих организаций (Санкт-Петербург) и Центром социальных технологий «Гарант» (Архангельск), выявил наиболее проблемные зоны для СО НКО, не имевших ранее опыта работы с госструктурами:

- проектирование (особенно такие моменты как постановка целей, обоснование социально-экономического эффекта проекта и бюджетирование);
- пиар-продвижение мероприятий проекта и его результатов (особенно в социальных сетях);
- мониторинг и оценка результатов;
- отчетность по проекту (финансовая, содержательная и публичная).

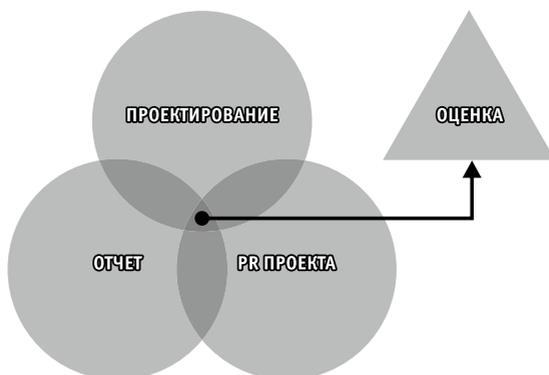
Это привело к идее создания серии семинаров и брошюр, которые помогли бы СО НКО решать обозначенные выше проблемы на всем протяжении реализации проектов, поддержанных в рамках конкурсов субсидий исполнительными органами власти в регионах с учетом особых требований, которые к ним предъявляются.

Все проекты проходят несколько стадий жизненного цикла. Можно сказать, что каждая из четырех брошюр серии содержит практические рекомендации, которые относятся к разным стадиям реализации проекта, поддержанного за счет бюджетных средств.

Первые стадии проектного цикла – «Создание проектной идеи» и «Планирование» раскрыты в брошюре **«Особенности социального проектирования для участия в конкурсах региональных субсидий (на примере СЗФО)»**. Вторая брошюра **«PR и продвижение некоммерческого проекта»** и третья – **«Мониторинг и оценка проектов»** – могут быть полезны СО НКО на стадии «Реализации проекта». А последняя брошюра **«Содержательная и финансовая отчетность по проектам, реализованным за счет государственных субсидий»** поможет на стадии «Завершение проекта и отчет».

Кроме того, необходимо отметить, что все стадии проектного цикла взаимосвязаны. Так, например, проведение предварительной оценки необходимо уже на этапе проектирования, а результаты, полученные при проведении мониторинга и оценки реализации проекта, используются организациями для отчетности и освещения проекта в СМИ. Поэтому некоторые разделы разных брошюр серии будут ссылаться друг на друга.

*Схема «Проект: соотношение оценки и проектирования, PR, отчетности»*



*Рисунок 1.*

Фокусом первой брошюры, посвященной социальному проектированию, является прикладной анализ требований документации конкурсов субсидий, которые проводились в 11-ти регионах Северо-Западного федерального округа в 2013-2014 гг., и того, как эти требования влияют на процесс разработки и планирования проектов СО НКО, подаваемых на эти конкурсы.

Серия брошюр публикуется в рамках программы «Повышение эффективности, качества и прозрачности работы СО НКО через системное сопровождение силами ресурсных центров», реализуемой Архангельским Центром социальных технологий «Гарант» при поддержке Министерства экономического развития РФ (см. <http://center.ngogarant.ru/garant-project/528-programma-povyshenie-effektivnosti-kachestva-i-prozrachnosti-raboty-so-nko-cherez-sistemnoe-soprovozhdenie-silami-resursnykh-tsentrov>)

Коллектив авторов – сотрудников Центра развития некоммерческих организаций (Центра РНО) надеется, что брошюры помогут специалистам социально ориентированных организаций чаще побеждать в региональных конкурсах субсидий, избегать типичных ошибок и реализовывать интересные проекты, которые реально повлияют на решение актуальных социальных проблем в регионе.

### КОНКУРСНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ СУБСИДИЙ ДЛЯ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НКО (СО НКО) СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА (СЗФО)

Одним из видов государственной поддержки СО НКО являются государственные субсидии.

**Государственная субсидия** (от лат. *subsidium* – помощь, поддержка) – это денежные средства, предоставляемые из бюджетов органов государственной власти юридическим лицам. Основные свойства субсидии:

- безвозмездная, безвозвратная передача средств;
- целевой характер.

Государственные субсидии для СО НКО выделяются из государственного бюджета как на федеральном уровне, так и на региональном уровне. На федеральном уровне существует федеральный конкурс государственных субсидий Министерства экономического развития РФ (далее – Минэкономразвития) для СО НКО, а также так называемые «Президентские гранты» – конкурсы, осуществляемые по 6-ти разным направлениям деятельности СО НКО шестью операторами конкурсов. На региональном уровне проводятся конкурсы субсидий для СО НКО субъектами РФ, причем средства выделяются как из бюджета региона, так и из федерального бюджета на основе конкурса среди субъектов РФ. Соответственно объем выделяемых средств регионального конкурса субсидий для СО НКО из федерального бюджета зависит от места субъекта РФ в рейтинге, составляемом по результатам конкурса региональных программ поддержки СО НКО в Минэкономразвития. Кроме того, в некоторых регионах также существуют конкурсы субсидий для СО НКО на муниципальном уровне, т.е. проводимые муниципальными органами власти.

Вся информация о государственной поддержке СО НКО размещена на специальном портале, поддерживаемом Минэкономразвития, по адресу: <http://nko.economy.gov.ru/> Портал единой автоматизированной информационной системы поддержки СО НКО.

В данной брошюре мы будем рассматривать именно **региональные** государственные субсидии, особенности проектирования для участия в региональных конкурсах субсидий, т.е. субсидий, выделяемых региональными органами власти, и будем это делать на примере СЗФО.

Мы говорим о получении государственного финансирования в виде региональной субсидии как договорных отношениях между НКО и органом исполнительной государственной власти (ОИГВ) субъекта федерации. И формально выделение субсидии выражается в виде договора между исполнительным органом государственной власти (ИОГВ) и СО НКО на осуществление определенной деятельности. В этом плане важно

понимать, что существует определенный барьер для участия в конкурсе субсидий – это набор требований к проектам, которые государство готово поддержать. Далеко не каждая некоммерческая организация может претендовать на получение государственной субсидии. Недостаточно написать хорошую проектную заявку на субсидию, нужно еще хорошо провести и осуществить проект, а затем отчитаться в соответствии с требованиями органов государственной власти.

Другими словами, государственные субсидии для СО НКО – это не поддержка любой инициативы, это не стартапы, и не каждая организация может «прийти и получить». Это ответственность за то, что государственное финансирование пойдет именно на положительное изменение ситуации целевой группы в соответствии с приоритетами государственной политики, что будет устойчивый социальный эффект в результате проекта, и что будет сделан отчет о потраченных деньгах надлежащим образом – по стандартам органов государственной власти.

Поэтому, в первую очередь, важно определиться, нужно ли вам и вашей организации тратить силы, чтобы участвовать в конкурсе субсидий. Итак

### **Шаг №0 – определиться, нужно ли моей организации участвовать в конкурсе субсидий?**

Если вы ответили «да», то переходим к следующему шагу и отвечаем на следующий вопрос.

#### **1.1. Кто проводит конкурс субсидий в вашем регионе?**

---

Итак, вы решили рассмотреть государственные субсидии как возможный источник финансирования своей деятельности. Далее важно выяснить, кто проводит конкурсы субсидий в вашем регионе.

Структура региональных органов власти несколько отличается от субъекта к субъекту Российской Федерации (в данном случае понятие субъекта РФ равно понятию региона), поэтому Организатором конкурса могут быть разные профильные комитеты или министерства. В каком-то регионе это министерство/комитет по социальной защите, в каком-то регионе – министерство/комитет по делам местного самоуправления, а где-то – сразу несколько комитетов.

Важно понять, какой именно комитет, министерство, управление или другое структурное подразделение региональной администрации (правительства) вашего региона, какой орган исполнительной власти отвечает за организацию и проведение конкурса субсидий для СО НКО.

В некоторых регионах конкурс субсидий для СО НКО проводит только один орган власти. В других субъектах федерации конкурсы проводят несколько разных комитетов или министерств Администрации/Правительства региона (см. примеры в таблице ниже). Поэтому важно знать, какие исполнительные органы государственной власти (ИОГВ) отвечают за поддержку СО НКО, а также понимать приоритеты государственной

региональной политики, чтобы ориентироваться в том, какую информацию искать и какие направления деятельности могут быть поддержаны.

Организаторы конкурсов субсидий для СО НКО в СЗФО		
№	Регион	Оператор конкурса субсидий
	Архангельская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Министерство по делам молодежи и спорту Архангельской области (совместно с ГАУ Архангельской области «Молодежный центр»)</li> <li>– Министерство по местному самоуправлению и внутренней политике Архангельской области (совместно с РБОО «Архангельский центр социальных технологий «Гарант»)</li> <li>– Министерство культуры Архангельской области</li> </ul>
	Ленинградская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Комитет по печати и связям с общественностью Ленинградской области</li> <li>– Комитет по социальной защите населения Ленинградской области</li> </ul>
	Псковская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управление внутренней политики Администрации Псковской области</li> </ul>
	Республика Коми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Министерство национальной политики Республики Коми</li> </ul>
	Санкт-Петербург	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Комитет по социальной политике</li> <li>– Комитет по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями</li> <li>– Комитет по культуре</li> <li>– Комитет по науке и высшей школе</li> <li>– Комитет по труду и занятости населения</li> </ul>

Таблица 1.

Каждый регион утверждает программу поддержки СО НКО, создаваемую в конкретном субъекте РФ в соответствии с федеральным законодательством и методическими материалами Минэкономразвития, но с учетом местных региональных особенностей. Там же указаны те органы власти, которые организуют конкурс. В некоторых регионах, например, Республике Коми, в региональной программе и ее приложениях содержится и вся конкурсная документация, и дополнительно ее искать не нужно.

В случае, если вы не знаете и не можете найти, какой орган государственной власти в вашем регионе является организатором конкурса, обратитесь в ресурсный центр для НКО в своем регионе (см. Приложение 1).

Итак, при подготовке к участию в конкурсе субсидий

**Шаг №1 – определить, какой орган власти (комитет, министерство, управление и т.д.) в вашем регионе отвечает за проведение конкурса субсидий.**

## 1.2. Чем регламентируются конкурсы государственных субсидий для СО НКО

После того, как вы поняли, к кому обращаться за информацией и куда подавать заявку на субсидию, необходимо ознакомиться с нормативными документами, регламентирующими проведение конкурса субсидий.

Все конкурсы государственных субсидий регламентируются нормативными актами региональных органов исполнительной власти: Распоряжениями, Постановлениями Администрации/Правительства области. Например:

- Псковская область – Постановление Администрации Псковской области от 5 июля 2012 года № 345 «О порядке предоставления субсидий социально ориентированным некоммерческим организациям на реализацию социальных проектов на территории Псковской области» (с изменениями на 14 февраля 2014 года);
- Вологодская область – Постановление Правительства Вологодской области от 3 октября 2011 г. № 1256 «Об областных государственных грантах» (в ред. постановлений Правительства Вологодской области от 12.12.2011 № 1550, от 26.03.2012 № 252, от 10.08.2012 № 969);
- Ленинградская область – Приказ Комитета по печати и связям с общественностью Ленинградской области от 11 марта 2014 года № 8 «Об утверждении порядка проведения конкурсного отбора для предоставления субсидий социально ориентированным некоммерческим организациям Ленинградской области и Положения об Экспертном совете по проведению конкурсного отбора проектов социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления субсидий»;
- Архангельская область – Положение о конкурсах целевых проектов социально ориентированных некоммерческих организаций и порядке предоставления субсидий из областного бюджета социально ориентированным некоммерческим организациям – Утверждено постановлением Правительства Архангельской области от 20 сентября 2011 года № 334-пп (в ред. постановления Правительства Архангельской области от 24.07.2012 № 321-пп, от 27.08.2013 № 394-пп, от 15.04.2014 № 151-пп);
- Правительство Республики Коми – Постановление от 20 Февраля 2012 г. №49 «О порядке определения объема и предоставления из республиканского бюджета Республики Коми субсидий национально-культурным автономиям и общественным движениям в Республике Коми в целях поддержки деятельности, связанной с сохранением и развитием национальной культуры народов, проживающих в Республике Коми (в ред. Постановлений Правительства РК от 12.08.2013 №296, от 24.12.2013 №538), а также Приложение к Региональной Программе поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в Республике Коми на 2014-2016 годы «Порядок предоставления на конкурсной основе субсидий из республиканского бюджета Республики Коми социально ориентированным некоммерческим организа-

циям, зарегистрированным и осуществляющим деятельность на территории Республики Коми»;

- Постановление Администрации Ненецкого автономного округа от 05.02.2014 № 32-п «Об утверждении Положения о порядке предоставления субсидий (грантов) из бюджета Ненецкого автономного округа на реализацию социальных проектов социально ориентированных некоммерческих организаций»;
- Распоряжение Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга от 02.06.2014 № 149-р «О мерах по реализации постановления Правительства Санкт-Петербурга от 29.05.2014 № 438» и Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 19.08.2013 № 588 «О порядке предоставления субсидий на поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций за счет средств, поступающих в бюджет Санкт-Петербурга из федерального бюджета»;

и т.д. (ссылки на нормативные акты вы можете найти на портале Минэкономразвития по поддержке НКО и на официальных сайтах органов власти в регионах (по тегам «Государственная поддержка НКО», «Поддержка НКО»).

Таким образом, для того чтобы подать заявку на государственную субсидию от своего региона, нужно сделать

**Шаг №2 – найти нормативный акт своего региона, регламентирующий проведение конкурса субсидий, и внимательно прочитать его.**

Найти нормативный акт (распоряжение, постановление и т.д.) можно в интернете на странице комитета, отвечающего за конкурс в регионе. К сожалению, не всегда в регионе есть единый портал информации обо всех конкурсах субсидий, осуществляющихся в субъекте федерации, и соискателю нужно самостоятельно изучить интернет-страницы всех комитетов/министерств – организаторов конкурсов.

### **1.3. На что смотреть в конкурсной документации и что важно знать участникам конкурса**

.....

Все региональные документы для конкурсов государственных субсидий разработаны в соответствии с «Методическими рекомендациями по проведению конкурсного отбора социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления субсидий из бюджета субъекта Российской Федерации» Минэкономразвития. Поэтому структура документов унифицирована, все они содержат одинаковые разделы в соответствии с рекомендациями МЭР, но содержание разделов может в том или ином регионе отличаться.

#### **Унифицированные части в конкурсной документации**

Обычно нормативный акт, регламентирующий конкурс государственных субсидий, содержит следующие части:

1. Порядок проведения конкурса по предоставлению субсидий.
2. Положение об Экспертном Совете/Конкурсной комиссии.

3. Участники конкурса.
4. Критерии оценки заявок.
5. Форма заявки на субсидию.

Иногда сообщение о проведении конкурса, приказ о форме договора на выдачу субсидии, положение о конкурсе издаются отдельными нормативными актами. В других случаях некоторые из названных документов включены в текст основного документа (распоряжения, постановления или иного нормативного акта), регламентирующего конкурс субсидий.

### Чем различаются

Поскольку разные профильные структурные подразделения отвечают за проведение конкурса субсидий для СО НКО, то могут различаться целевые группы, поддерживаемая деятельность, требования к со-финансированию, порядок компенсации расходов.

Так, например, целевая группа конкурсов субсидий, т.е. те организации, которые могут участвовать в конкурсе, в разных регионах различается (см. примеры в таблице ниже).

Целевая группа конкурсов субсидий	
Архангельская область (областной конкурс в сфере государственной молодежной политики)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• СО НКО, в том числе созданные на базе образовательных организаций;</li> <li>• государственные и муниципальные учреждения, не являющиеся казенными учреждениями, в уставах которых к основным видам деятельности отнесена организация работы с молодежью;</li> <li>• инициативные группы и граждане</li> </ul>
Ленинградская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>• только НКО, учредителями которых НЕ являются государственные или муниципальные органы власти и учреждения</li> </ul>
Санкт-Петербург (конкурс Комитета по молодежной политике)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• только общественные организации</li> </ul>

Таблица 2.

**Вывод:** внимательно изучайте конкурсную документацию, раздел «Участники» или связанные с этой темой пункты.

### Поддерживаемая деятельность

В конкурсе СПб Комитета по молодежной политике «...общественное объединение, претендующее на получение субсидии в виде гранта Санкт-Петербурга, должно представить проект по одному из следующих направлений:

- социальная и правовая помощь лицам, нуждающимся в социальной и правовой защите (в том числе беженцам и вынужденным переселенцам, инвалидам,

безработным, лицам, нуждающимся в опеке и попечительстве, жертвам насилия), правовое образование, защита прав человека;

- охрана здоровья граждан и окружающей природной среды;
- охрана памятников истории и культуры, сохранение, создание, распространение и освоение культурных ценностей;
- развитие добровольческих инициатив, направленных на решение социальных проблем жителей Санкт-Петербурга;
- становление гражданского общества и демократического правового государства;
- культурное, духовно-нравственное, интеллектуальное и физическое развитие личности;
- развитие образования, науки, культуры, искусства и спорта;
- поддержка и развитие инициативы молодежи».

В Новгородской области список видов поддерживаемой деятельности гораздо уже:

«6.1.1. Социальная адаптация инвалидов;

6.1.2. Улучшение положения ветеранов войны, военной службы, Вооруженных Сил, правоохранительных органов, труда, людей старшего поколения, детей погибших защитников Отечества во Второй мировой войне, детдомовцев Великой Отечественной войны;

6.1.3. Участие в профилактике и (или) тушении пожаров и проведении аварийно-спасательных работ, спасение людей и имущества при пожарах, проведении аварийно-спасательных работ и оказание первой помощи пострадавшим».

Чаще в регионах список поддерживаемых направлений включает все направления деятельности, по которым некоммерческая организация относится к СО НКО. Однако опять же рекомендуем внимательно читать документацию.

## **Со-финансирование**

В конкурсе СПб Комитета по молодежной политике требуется доленое финансирование. В Калининградской области не требуется. Однако расчет формулы размера субсидии показывает, что вряд ли вы получите всю запрашиваемую сумму целиком без со-финансирования. Поэтому если проект нужно делать именно на тот бюджет, что вы заявили, то ваш собственный вклад неизбежен.

В конкурсной документации Вологодской области есть прямое требование на наличие не менее 10% суммы от сметы проекта на счету у организации, и одним из 10 критериев является «привлечение собственных средств для реализации проекта (программы)», а размер собственного вклада оценивается по шкале с удельным весом 0,3:

<b>Доля вложений, привлеченных из иных источников либо собственных средств организации на реализацию социально значимого проекта (программы)</b>	<b>свыше 90% – 10 баллов</b>
	<b>от 80-90% – 9 баллов</b>
	<b>70-80% – 8 баллов</b>
	<b>60-70% – 7 баллов</b>
	<b>50-60% – 6 баллов</b>
	<b>40-50% – 5 баллов</b>
	<b>30-40% – 4 балла</b>
	<b>20-30% – 3 балла</b>
<b>10-20% – 1 балл</b>	

### **Порядок компенсации**

В Вологодской области: «3.2. Грантодатель обязуется передать грант (финансовые средства) Грантополучателю в полном объеме путем перечисления всей суммы на счет Грантополучателя, указанный в настоящем Договоре, в течение 10 банковских дней со дня подписания настоящего Договора».

В Санкт-Петербурге: «3.3. Денежные средства, предусмотренные пунктом 3.1 Договора, перечисляются после подписания акта выполнения целей финансирования проекта, произведенного на основании представленных отчетных документов».

Этому предшествуют следующие стадии: после подписания договора организация должна представить отчет в течение 15 дней. Затем Комитет в течение 15 рабочих дней после получения отчетных документов проверяет соответствие объема и качества оказанных услуг требованиям договора, по результатам проверки составляет и направляет организации акт выполнения целей финансирования проекта (далее – акт).

Копии отчетных документов (материалов) и акт в течение трех дней направляются Комитетом в Комитет финансов Санкт-Петербурга. После чего:

«3.6. Комитет финансов Санкт-Петербурга осуществляет проверку в соответствии с Порядком предоставления в 2014 году субсидии общественным объединениям в соответствии с Законом Санкт-Петербурга от 10.10.2001 № 697-85 «О грантах Санкт-Петербурга для общественных объединений в целях возмещения затрат», утвержденным постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 28.04.2014 № 306.

3.7. Комитет в течение 10 (десяти) банковских дней после подписания Комитетом акта перечисляет Организации финансовые средства в объеме произведенных затрат по Договору через Управление казначейства Комитета финансов Санкт-Петербурга по безналичному расчету в соответствии с утвержденными бюджетными ассигнованиями и в пределах бюджетных обязательств, а при отсутствии (задержке) финансирования из бюджета Санкт-Петербурга – по мере его поступления».

## **Нижний порог баллов**

В СПб Комитете по молодежной политике нижний порог баллов – 50:

«6.5.1. Участник конкурсного отбора, проект (проекты) которого по итогам оценки конкурсных предложений получил итоговой балл более 50, имеет право на получение субсидии в виде гранта Санкт-Петербурга для общественных объединений в 2014 году».

В Калининградской области – 40 баллов:

«30. Конкурсная комиссия принимает решение о предоставлении субсидии при условии, что средний балл заявки составляет 40 и более баллов.

31. Все заявки, набравшие 40 и более баллов, подразделяются на две категории:

1) I категория – заявки, получившие 55 баллов и выше, удовлетворяются в полном объеме, при этом общая сумма денежных средств по всем заявкам I категории не должна превышать 2/3 от общего объема денежных средств, выделяемых в соответствии с законом Калининградской области об областном бюджете на очередной финансовый год и плановый период на исполнение соответствующих расходных обязательств; сумма денежных средств, выделяемых на эти цели победителям конкурса, распределяется между ними пропорционально;

2) II категория – заявки, получившие от 40 до 54 баллов, общая сумма денежных средств по всем заявкам II категории составляет не менее 1/3 от общего объема денежных средств, выделяемых в соответствии с законом Калининградской области об областном бюджете на очередной финансовый год и плановый период на исполнение соответствующих расходных обязательств и распределяется между организациями пропорционально.

32. Оставшаяся сумма после распределения субсидий организациям, у которых заявки отнесены к I категории, распределяется пропорционально между организациями, у которых заявки отнесены ко II категории».

В Вологодской области рассмотрение проектов (программ) осуществляется в два этапа:

«4.1.1. Предварительное рассмотрение проектов (программ) членами комиссии, в ходе которого каждый член комиссии оценивает по 3-балльной шкале представленные проекты (программы) и заполняет оценочную ведомость (Приложение 1 к настоящему Положению). На основании оценочных ведомостей членов комиссии по каждому рассматриваемому проекту (программе) секретарь заполняет итоговую ведомость (Приложение 2 к настоящему Положению), в которой по показателям оценки выводится средний балл, а также итоговый балл в целом по каждому проекту (программе). Итоговые баллы по всем рассматриваемым проектам (программам) заносятся в сводную ведомость (Приложение 3 к настоящему Положению). Проекты (программы), получившие итоговый балл ниже 2, возвращаются в уполномоченный орган для возврата соискателям.

4.1.2. Рассмотрение на заседании комиссии проектов (программ), получивших итоговый балл не ниже 2, по результатам предварительного рассмотрения по каждой теме.

4.2. В случае возможного конфликта интересов член комиссии исключается из числа голосующих по конкретному вопросу. Решение об исключении члена комиссии из числа голосующих принимается председательствующим на заседании.

4.3. Решение об определении победителей конкурса и предложения о предоставлении грантов и их размерах определяются путем открытого голосования и оформляются протоколом.

4.4. Член комиссии в случае несогласия с решением комиссии имеет право письменно выразить особое мнение, которое приобщается к протоколу.

4.5. Комиссия в течение 3 рабочих дней со дня подведения итогов конкурса письменно извещает уполномоченный орган о предложениях по предоставлению грантов, их размерах и возвращает рассмотренные проекты уполномоченному органу».

### **Критерии оценки проектных заявок**

Все регионы при составлении конкурсной документации исходят из Методических рекомендаций Минэкономразвития по организации конкурсов субсидий для СО НКО и обязаны прописать в конкурсной документации критерии, по которым они будут отбирать НКО для предоставления субсидий. Однако, критерии оценки заявок могут несколько отличаться в каждом регионе.

Залог вашего успеха в конкурсе субсидий – внимательно ознакомиться с критериями оценки заявок, по которым будут оцениваться ваши проекты экспертами конкурсной комиссии, и проверить соответствие вашего проекта этим критериям.

Приведем пример критериев оценки заявок.

Критерии оценки проектов на конкурс предоставления субсидий Комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями Санкт-Петербурга (выдержка из конкурсной документации):

«6.4.3. Оценка проектов, представленных в конкурсных предложениях участников конкурсного отбора (далее – проекты), осуществляется по следующим критериям:

№ п/п	Наименование критерия	Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
1	Актуальность и социальная значимость проекта (проект направлен на решение актуальных и социально значимых задач в Санкт-Петербурге)	20	9	2	0
2	Проект оригинален, инновационен, носит творческий характер	5	3	2	0

3	Наличие у участника конкурса достаточного опыта в реализации мероприятий, предусмотренных проектом	5	3	2	0
4	Мероприятия проекта позволяют решить поставленные задачи, достигнуть цели, продвинуться в решении проблемы и получить предполагаемый результат	8	5	2	0
5	План действий по проекту реалистичен, выполним и обеспечен ресурсами	10	6	2	0
6	Заявленные в проекте финансовые требования (расходы) экономически обоснованы и целесообразны*	30	10	2	0
7	В проекте предусмотрен существенный объем внебюджетного финансирования	12	6	2	0
8	Количество жителей Санкт-Петербурга, которым будут оказаны услуги на средства гранта, является существенным	10	6	2	0
<b>ИТОГО</b>					

Таблица 3.

Пример Калининградской области (выдержка из П О Р Я Д К А предоставления на конкурсной основе субсидий из бюджета Калининградской области социально ориентированным некоммерческим организациям):

«Оценка заявок осуществляется каждым членом конкурсной комиссии, присутствующим при проведении конкурса, по 14-балльной шкале по группам критериев, представленным в таблице:

№ п/п	Группа критериев	Критерии	Максимальный балл
1	2	3	4
1.	Значимость и актуальность программы	соответствие приоритетным направлениям конкурса	5
		значимость, актуальность и реалистичность задач	5
		логичность, взаимосвязь и последовательность мероприятий	4
2.	Экономическая эффективность	соотношение планируемых расходов и ожидаемых результатов	5
		реалистичность и обоснованность расходов	5
		объем привлекаемых внебюджетных средств	4

3.	Социальная эффективность	наличие, реалистичность показателей результативности, соответствие задачам	3
		соответствие ожидаемых результатов мероприятиям	4
		степень влияния мероприятий на улучшение состояния целевой группы (1 балл – средняя; 2 балла – высокая; 3 балла – очень высокая)	3
		количество новых или сохраняемых рабочих мест (1 балл – есть рабочие места; 0 баллов – нет рабочих мест)	1
		количество привлекаемых добровольцев (1 балл – до 10 человек; 2 балла – от 10 до 30 человек; 3 балла – более 30 человек)	3
4.	Профессиональная компетенция	наличие подобного опыта	3
		наличие материально-технической базы и помещения	3
		соответствие квалификации и опыта исполнителей	3
		наличие опыта использования целевых поступлений	3
		наличие информации в средствах массовой информации (0 баллов – нет упоминания; 2 балла – есть упоминание)	2

Таблица 4.

Если проанализировать критерии разных регионов, то можно увидеть, что они отличаются и по самим критериям, входящим в набор, и по шкале оценки, и по процедуре оценки.

Вам как участнику конкурса субсидий важно понять, почувствовать логику отбора проектов для субсидий и представить ваш несомненно важный и нужный проект в таком виде и в такой логике, которая будет понятна и приемлема для экспертов конкурсной комиссии, оценивающих проекты.

Возможно, в некоторых шкалах есть определенное противоречие, в частности в тех, где есть критерии масштабности деятельности организации и ее размера. Например, в некоторых регионах (Новгородская область и др.) в критериях и шкале оценки заложено: чем больше у НКО постоянного персонала, осуществляемых программ, публикаций в СМИ и пр., тем больше баллов начисляется организации, т.е. независимо от качества проекта в выигрыше будут устойчивые крупные организации с хорошей репутацией, известные в регионе. Но в этом и есть специфика государственных субсидий – поддерживаются сильные организации, которые смогут осуществить успешный проект и отчитаться в соответствии с требованиями государства. Важно это понимать и оценивать свои шансы.

Рекомендуем тщательно изучить критерии, указанные в конкурсной документации, и посмотреть, подходит ли ваша организация под эти критерии, и затем решить для себя: если нет или мало шансов – подумать, надо ли тратить время на подготовку проектной заявки и оформление большого количества документов?

### **Шаг №3 – определиться, подходит ли ваша организация под требования приемлемости для организаций, участвующих в конкурсе, а ваш проект – под критерии оценки проектов.**

Соответственно при написании проекта, при формулировании идеи проекта важно выстраивать логику проекта так, как это требуется с точки зрения донора – в данном случае, государства, а именно регионального органа власти. Не секрет, что одну и ту же проектную идею можно подать по-разному, расставив разные акценты. Поэтому перед написанием заявки на проект посмотрите на свою идею не только с точки зрения своей организации: поставьте себя на место организатора конкурса и рассмотрите свою проектную заявку его глазами, а также глазами экспертов.

### **Требования и ограничения конкурса субсидий для СО НКО**

Кто не может быть участником конкурса?

Калининградская область: «Участниками конкурса являются социально ориентированные некоммерческие организации, зарегистрированные в установленном законодательством Российской Федерации порядке, осуществляющие на территории Калининградской области в соответствии со своими учредительными документами виды деятельности, предусмотренные статьей 31.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях», и не являющиеся государственными (муниципальными) учреждениями.

Не могут претендовать на предоставление субсидий организации:

- 1) находящиеся в стадии ликвидации, реорганизации, банкротства;
- 2) деятельность которых приостановлена в соответствии с требованиями Федерального закона от 25 июля 2002 года № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности»;
- 3) сообщившие о себе недостоверные сведения».

В некоторых регионах этот список расширен. Например, в конкурсной документации СПб Комитета по молодежной политике указано:

«2.3. К участию в конкурсном отборе не может быть допущен претендент:

- 2.3.1. На имущество которого наложен арест и (или) экономическая деятельность которого приостановлена;
- 2.3.2. Находящийся в процессе ликвидации или признанный несостоятельным (банкротом);
- 2.3.3. Нарушивший или не выполнивший условия договоров и (или) государственных контрактов, ранее заключенных с Организатором конкурса;

2.3.4. В отношении которого имеются сведения, подтверждающие нецелевое использование ранее предоставленных средств из бюджетов всех уровней и внебюджетных источников».

Ряд требований и ограничений касаются содержания проекта. Например, в том же конкурсе в Санкт-Петербурге:

«Представленный на конкурсный отбор проект обязательно должен включать в себя конкретные (достигнутые или планируемые) результаты его реализации, соответствующие одному из направлений, указанных в пункте 3.1».

Также деятельность по проекту должна осуществляться на территории того субъекта, который проводит конкурс. Бывает, что организации не учитывают этот факт, например, организация из Санкт-Петербурга подается на конкурс Ленинградской области. Однако, возможен и другой вариант: организация из Санкт-Петербурга подает проект на конкурс СПб Комитета по молодежной политике, связанный с летним отдыхом детей и молодежи из СПб, но на территории Ленинградской области – это может быть приемлемым. Для спорных вопросов всегда лучше проконсультироваться заранее с представителями организатора конкурса и выяснить все интересующие вопросы; чтобы потом не было обидно из-за отказа по техническим причинам – несоответствия требованиям конкурса.

Ряд ограничений связан с приемлемыми расходами, типами расходов, об этом будет подробнее сказано в Главе 3.

И, наконец, необходимо тщательно подготовить все необходимые документы об организации, требуемые в конкурсной документации. Лучше это делать заранее, т.к. некоторые документы (справки и т.д.) нужно запрашивать в разных инстанциях, и на их получение требуется время.

#### **Шаг №4 – тщательно изучайте и проверяйте разделы, описывающие требования и ограничения для поддерживаемых проектов в рамках конкурса на государственные субсидии для СО НКО.**

Таким образом, специфика требований государственных субсидий в том, чтобы в проектной заявке были указаны именно тот тип организации, именно та деятельность, именно та целевая группа, именно та территория, именно те расходы, которые поддерживаются данным конкурсом.

#### **Советы и рекомендации для написания и подачи проектных заявок на конкурс государственных субсидий**

##### **1. Учитывайте длительный период получения из разных властных инстанций документов, необходимых для подачи заявки.**

Для подачи на конкурс необходимо представить документы об организации, включая справку об отсутствии задолженности у организации из налоговой инспекции, которая выдается по запросу в течение 10 рабочих дней. Поскольку период между объявлени-

ем конкурса и дедлайном (последним сроком подачи документов) может составлять всего 3 недели, существует риск не успеть получить вовремя необходимую справку, если вы ее закажете в последний момент. Необходимо также учесть, что справка может содержать информацию о задолженности СО НКО, так что необходимо учесть время, чтобы погасить эту задолженность и повторно получить справку.

При этом срок действия этой справки – 2 месяца. НКО необходимо предусмотреть следующие варианты:

- 1) отслеживая объявление о конкурсе, сразу же при объявлении о конкурсе запросить необходимую справку из налоговой инспекции и подобных инстанций;
- 2) в некоторых регионах существует Центр электронного визирования документов. Если это принимается организатором конкурса (заранее узнать) в вашем регионе, можно скачать в электронном виде требуемый документ и заверить его в Центре.

**2. Обращайтесь со своими вопросами к организатору конкурса! В объявлении о конкурсе всегда есть контактные данные, поэтому лучше проверьте и устраните свои сомнения. Вы сэкономите время и себе, и экспертам, и организатору конкурса.**

**Шаг №5 – одновременно с написанием проектной заявки готовьте пакет всех необходимых документов, особенно требующих запроса из государственных инстанций (налоговой инспекции и т.д.).**

Итак, для участия в конкурсе организации необходимо внимательно и многократно изучить конкурсную документацию. Схематически структура конкурсной документации и требований к участникам представлена ниже на Рисунке 2 на примере конкурса грантов в виде субсидий для общественных объединений Санкт-Петербурга Комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями.

При подаче заявки на субсидию обратите особое внимание на следующие моменты:

- деятельность по каким направлениям финансируется в рамках данного конкурса;
- какие требования предъявляются к НКО – участнику конкурса;
- необходимость запроса и предоставления вместе с заявкой пакета дополнительных документов, для получения которых в государственных органах необходимо определенное время;
- необходимость знакомства с формальными требованиями к оформлению заявки – нумерация страниц, опись документов, прошивка заявки, оформление конверта и другое. Несоблюдение формальных требований может быть причиной для отклонения заявки.

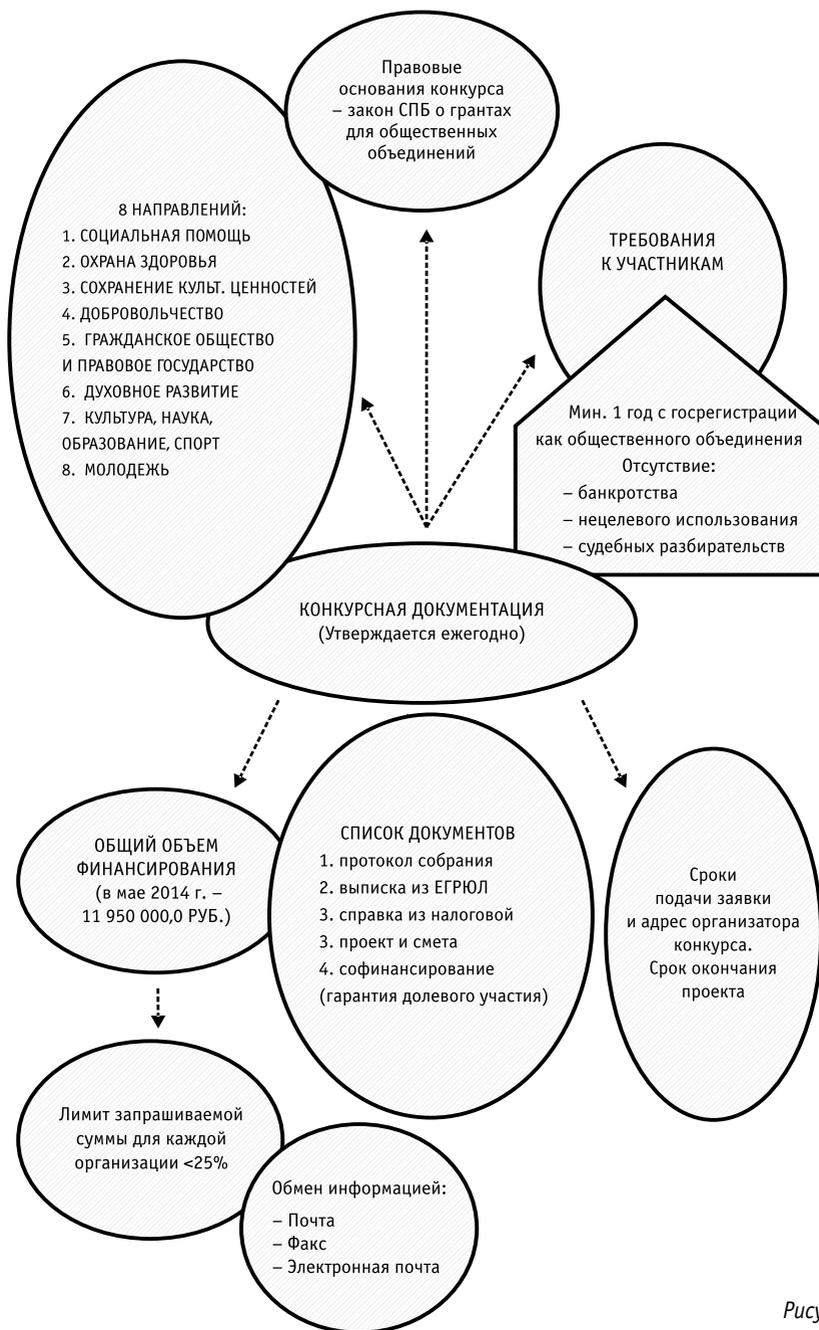


Рисунок 2.

## ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ К ГЛАВЕ 1

---

### Минэкономразвития

Портал единой автоматизированной информационной системы поддержки СО НКО  
<http://nko.economy.gov.ru/> – содержится информация по каждому региону: кто проводит конкурс, контакты, документы и пр. информация.

### Санкт-Петербург

Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга  
<http://gov.spb.ru/gov/otrasl/trud>

Комитет по молодежной политике  
<http://gov.spb.ru/gov/otrasl/kpmp/> <http://gov.spb.ru/gov/otrasl/kpmp/>

### Архангельская область

Министерство по делам молодежи и спорту Архангельской области  
<http://www.dvinaland.ru/power/departments/minmst/>

Министерство по местному самоуправлению и внутренней политике Архангельской области  
<http://www.dvinaland.ru/power/departments/depos/nko.php>

Министерство культуры Архангельской области  
<http://www.dvinaland.ru/power/departments/mincult/acts/>

Управление культуры и молодежной политики мэрии Архангельска  
<http://www.arhcity.ru/?page=124/0>

### Ленинградская область

Сайт Администрации Ленинградской области [www.lenobl.ru](http://www.lenobl.ru), раздел «Гражданское общество»

Сайт Комитета по печати и связям с общественностью Ленинградской области  
[http://press.lenobl.ru/about/direction/subsidy\\_nko](http://press.lenobl.ru/about/direction/subsidy_nko)

Сайт Комитета по социальной защите населения <http://social.lenobl.ru/law/sono>

### Псковская область

Управление внутренней политики администрации Псковской области  
<http://www.pskov.ru/vlast/ispolnitelnaya/administratsiya/apparat/vnutrpol/gosudarstvennaya-podderzhka-nko>

### Вологодская область

Департамент внутренней политики администрации Вологодской области  
[http://vologda-oblast.ru/vlast/pravitelstvo\\_oblasti/strukturnye\\_podrazdeleniya\\_pravitelstva/departament\\_vnutrenney\\_politiki\\_pravitelstva\\_vologodskoy\\_oblasti/o\\_organe/](http://vologda-oblast.ru/vlast/pravitelstvo_oblasti/strukturnye_podrazdeleniya_pravitelstva/departament_vnutrenney_politiki_pravitelstva_vologodskoy_oblasti/o_organe/)

## **Новгородская область**

Комитет социальной защиты населения Новгородской области

<http://sockomitet-nov.ru/>

Калининградская область Министерство по муниципальному развитию и внутренней политике Калининградской области <http://gov39.ru/vlast/ministerstva/minmuni/>

## **Республика Карелия**

Министерство Республики Карелия по вопросам национальной политики, связям с общественными, религиозными объединениями и средствами массовой информации <http://www.gov.karelia.ru/Power/Committee/National/>

## **Республика Коми**

Министерство экономического развития Республики Коми <http://econom.rkomi.ru/page/7873/> (Организация проведения конкурсного отбора осуществляется государственным учреждением Республики Коми «Центр поддержки развития экономики Республики Коми»)

## **НАО**

Управление региональной политики и информации Ненецкого автономного округа <http://smi.adm-nao.ru/>

В случае, если вы не знаете и не можете найти, какой орган государственной власти в вашем регионе является организатором конкурса, обратитесь в ресурсный центр для НКО в своем регионе (см. Приложение 1).

### ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ДЛЯ КОНКУРСА ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ СУБСИДИЙ

Итак, если вы изучили внимательно конкурсную документацию и требования к участникам конкурса региональных субсидий, начали готовить пакет необходимых документов, следующий шаг – описать вашу проектную идею в заявке в соответствии с формой заявки и требованиями конкурса.

Необходимо отметить, что существует ряд подробных методических пособий на тему «как писать проект», «как подать заявку на грант» (см. ссылки в конце главы).

В данной брошюре мы опишем основные этапы проектирования и прокомментируем те особенности, которые важны именно для конкурса государственных субсидий, акцентируя специфику региональных субсидий.

Рассмотрим, что такое проект.

**Проект** – это разовая деятельность, которая:

- имеет конечную цель и промежуточные задачи;
- производит хорошо определенный конечный результат, который может быть оценен;
- состоит из выполнения последовательности взаимосвязанных работ/действий;
- имеет обозначенные временные рамки, т.е. дату начала и окончания;
- использует ограниченное количество ресурсов: финансовых, информационных, инфраструктурных и человеческих.<sup>1</sup>

В общем случае, именно эти пять характеристик отличают проекты от других видов деятельности. Таким образом, **проект** – это комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение поставленных целей, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки.

Каждый проект неповторим и уникален. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Например, если ваша организация занимается сопровождением приемных семей, то степень уникальности вашего проекта в случае отдельной семьи достаточно невелика. Базовые элементы работы с каждой семьей идентичны. Основные же источники уникальности могут быть заложены в специфике конкретных ситуаций – составе приемных семей, особенностях усыновляемых/опекаемых детей, в новых партнерах и площадках для работы и т.д. С другой стороны, если вы разрабатываете новую технологию работы с такими семьями, вы, безусловно,

---

1 М. Гильденгерш, А. Клецина, Э. Чижевская, 2003, стр. 175

имеете дело с уникальной задачей. вы делаете то, что никогда раньше не делалось. Здесь прошлый опыт может лишь ограниченно подсказывать вам, чего можно ожидать при выполнении проекта, поэтому учет возможных рисков и неопределенности является важной составляющей менеджмента проектов.<sup>2</sup>

Здесь важно отметить, что для государственных субсидий нужны понятные, четкие проекты, и, скорее всего, степень инновационности не так высоко будет цениться, как, скажем, у других доноров – частных фондов или корпораций. Поскольку государство само по себе является социальным институтом, обладающим высокой степенью консервативности, регламентированности всех процедур, то поддерживаться, скорее всего, будут надежные, проверенные решения тех или иных социальных проблем.

Поэтому необходимо найти баланс между характеристикой проекта как инновационного, уникального, разового действия, которое изменит ситуацию с целевой группой и/или совершит прорыв в решении какой-то социальной проблемы, и требованием надежности, стабильности и гарантированности успеха выполнения со стороны нашего донора, т.е. государства.

Но в любом случае проект – это изменение реальности: ситуации с целевой группой, решение проблемы, выход на качественно новый уровень жизни для индивида или социальной группы людей. Поэтому мы проектируем реальность, в нашей проектной заявке мы заявляем о тех изменениях (положительных), которых мы хотим достичь в ходе действия нашего проекта. Это и будут результаты проекта, ради которых государство готово тратить бюджетные деньги и ради которых оно организует конкурсы субсидий.

**Социальное проектирование** – это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам.<sup>3</sup>

Опоры хорошего проекта:

- «лечение» причины;
- улучшение или изменение условий;
- повышение уровня и качества предоставляемых услуг;
- распространение опыта.

---

2 Шматко А., Орлова А., Клецина А., Скворцова А. Подходы и инструменты проектного менеджмента для социально ориентированных НКО, 2012

3 Луков В.А. Социальное проектирование. М., 2007

## Проектный цикл

---

Все проекты проходят несколько **стадий жизненного цикла проекта (ЖЦП)**:

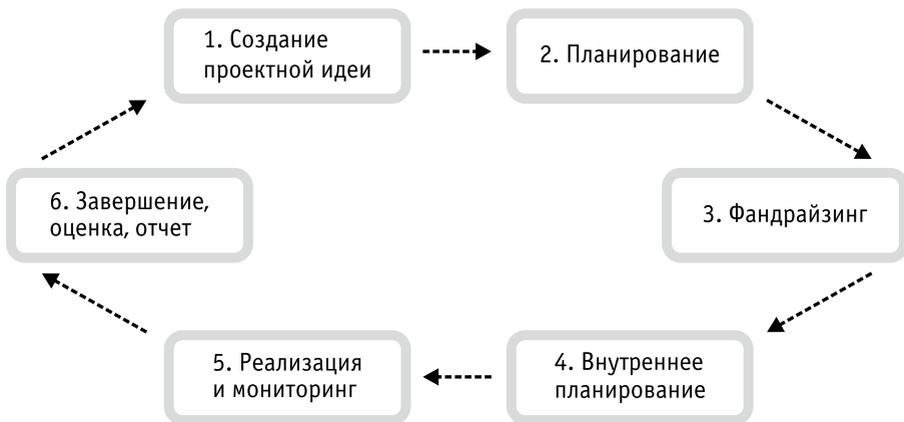


Рис. 3

В данной главе мы рассмотрим подробно стадии проектного цикла 1 и 2 – «Создание проектной идеи» и «Планирование» – и проиллюстрируем их на примере двух реальных проектов, выигравших региональный конкурс субсидий и осуществившихся на эти средства. То есть, это те две стадии, которые необходимы для создания проекта и написания проектной заявки на конкурс региональных субсидий. В данном случае стадия 3 – «Фандрайзинг» – это собственно подача заявки на конкурс. Вопросы стадий 5 и 6 – «Мониторинга», «Оценки и отчетности» – будут рассмотрены в других брошюрах из данной серии.

Прежде чем изучить подробнее стадии проектного цикла, определим место проекта в организации.

### Проект в организации

Очень важно понимать отличие проекта от текущей программной деятельности НКО, а также отличие проекта от мероприятий.

Одной из трудностей для НКО является представление своей постоянной, текущей деятельности в виде проекта. Искусственное вычленение куска своей текущей деятельности в конкретный период деятельности не всегда подходит и не является проектом по сути.

Это очень часто встречающаяся ошибка организаций при подаче заявок на конкурс субсидий – представлять свою текущую деятельность, например, оказание каких-то социальных услуг какой-либо целевой группе, как проект, показывая эти услуги за ка-

кой-то конкретный период, требуемый конкурсной документацией, т.е. просто вырывающая кусок текущей деятельности.

Однако, при всей сравнительной консервативности государства как донора с точки зрения требования инновационности к проектам, проектная заявка должна представлять проект, соответствующий всем его характеристикам: получение конкретных результатов за конкретный период на выделенную конечную сумму ресурсов, связанных с решением какой-либо социальной проблемы или улучшением жизни какой-либо социальной группы. Например, если вы постоянно оказываете юридические услуги социально незащищенным группам населения – придумайте проект, который предлагает какую-то новую услугу, или предоставляемую новым способом, или на новую тему, наиболее актуальную сейчас.

Соотношение текущей программной деятельности организации и проектной показано на Рис. 4.

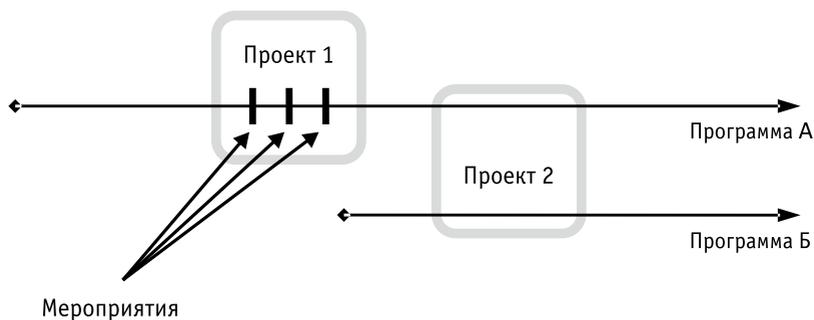


Рис. 4

### Отличие проекта от программы<sup>4</sup>

#### Программа

- как правило, предполагает цикличность воспроизведения;
- возможность воспроизводить неограниченное количество раз без внесения изменений;
- постоянные (неизменяемые) условия реализации;
- определенные, всегда одни и те же (или равнозначные) характеристики инструментов реализации программы, (материалов, навыков, оборудования и т.д.);
- заранее известный результат, достижение которого является необходимым условием успешности программы или слишком общий результат, который сложно оценить;
- не описывает последовательность действий, а лишь предлагает общие подходы;

<sup>4</sup> По материалам Твороговой Е.А. Институт социальных и информационных технологий «ВИНЕСТ»

## Проект

- как правило, подразумевает разовость и этапность (результаты одного проекта являются основой для последующего);
- может быть воспроизведен повторно только в общем виде, если будут внесены необходимые коррективы, его невозможно воспроизвести с точностью до мелочей;
- подразумевает постоянный учет изменяющихся факторов;
- описывает конкретные непосредственные результаты, которые можно измерить;
- описывает ожидаемый «отложенный» эффект работы;
- подробно описывает необходимые вложения, последовательность действий и механизм оценки (как процесса, так и результата).

### Совет эксперта: «Как связать текущую деятельность НКО с проектной»

#### Марина Михайлова, директор Центра социальных технологий «Гарант»:

- привязать текущую деятельность в качестве дополнительного (но обязательно логично связанного) элемента инновационного проекта (новая услуга, разработка базовой технологии, актуальные изменения и т.д.);
- нацелить проект на расширение, улучшение, дополнение вашей текущей деятельности, а также распространение опыта.

#### Отличия проекта от мероприятий

Мероприятие	Проект
Планируют	Проектируют, замышляют
Проводят	Реализуют, разворачивают, выращивают
Начинают	Запускают
Хвалят, если «хорошо провели» Успешность определяется по формальным показателям организованности	Хвалят, если «добились результата» Успешность определяется результатом
Работает на процедуру	Работает на результат
Тяготеет к процедурной форме (праздник, акция, круглый стол и т.д.)	Не ограничен в формах и характеризуется неповторимостью условий в их совокупности (фирма, индустриализация, выставка и т.д.)

Самоценно, <i>causa sui</i> – причина самого себя (существует в естественной, «само понимающейся» картине мира)	Очень «неестественный», требует обоснования и постоянного проблемного осмысления (существует в проблемно-деятельностной картине мира)
Измеряется в минутах, часах и, максимум, днях	Может измеряться в месяцах, годах
Внешняя оболочка максимально приближена к внутреннему смыслу (провели детскую елку, и в этом смысл)	Внутренний смысл может вообще не угадываться во внешней оболочке (провели детскую елку, а смысл в том, чтобы через три года таких елок не было)
Замысел формулируется задним числом под совершаемые действия	Замысел определяет действия и управляет ими
Синоним: акция	Синоним: замысел
Поглощает ресурсы	Создает ресурсы
Может быть безличным, никому не принадлежащим	Исключительно личный, принадлежит чьей-то инициативе

Таблица 5.

### **Итак, проект, заслуживающий финансирования, должен быть**

- ясным, четким – должен содержать точное описание расходов, для которых требуется финансирование, и описание работы, выполняемой организацией;
- важным – как для организации, так и для решения той проблемы, на которую данный проект направлен. Долгосрочный эффект от проекта (программы) может быть дополнительным привлекательным моментом;
- эффективным – результат проекта должен заслуживать внимания и принести существенную пользу;
- реалистичным – предлагаемая работа должна быть выполнимой;
- экономичным – дешевым, иметь хороший результат при малых затратах денег дарителя;
- актуальным – по возможности должен отвечать «модным» проблемам;
- соответствующим интересам дарителя и его благотворительной политике;
- обладающим оптимальной стоимостью для донора – стоимость проекта не должна быть слишком большой или слишком маленькой. Если стоимость проекта слишком велика, то она должна быть разделена на меньшие части для других дальнейших проектов.

Для того, чтобы создавать такой проект делаем следующий шаг:

### **Шаг №6 – анализируем проблему и формулируем проектную идею.**

## ЭТАП ПЕРВЫЙ ЖЦП. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА/СОЗДАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ИДЕИ

### Основные этапы инициации проекта следующие:

- 1.1. Формулирование проектной идеи.
- 1.2. Анализ внешней и внутренней среды, в которой будет реализовываться проект.
- 1.3. Анализ заинтересованных сторон.
- 1.4. Анализ проблем.
- 1.5. Работа с альтернативами. Выбор метода решения проблемы. Проектное решение.

Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

### 1.1. Формулирование проектной идеи

Откуда возникает проектная идея?

Изнутри организации:

- «родилась» у сотрудника/ группы людей;
- появилась на стратегическом планировании;
- продолжение прошлого проекта.

Извне:

- обмен опытом;
- семинары, конференции и пр.;
- эксперты подсказали;
- анализ проблем целевой группы;
- объявление о грантовом конкурсе.

С чего начинается проект? Наиболее типичные причины разработки проектов таковы:

- 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 или политики местных властей;
- реакция на результаты проведенных исследований и/или анализа ситуации.

Как правило, проект направлен на решение какой-либо проблемы, а в основе проблемы всегда находится актуальный для целевых групп, с которыми работает НКО, вопрос. Например, «Как помочь детям из детских домов получить доступ к высшему образованию?» или «Как предотвратить рост числа наркозависимых среди рабочей молодежи в городе N?» При разработке проекта на основе этого актуального вопроса формулируется генеральная цель или миссия проекта.

**Миссия** – это стратегическая цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях. Миссия проекта, как правило, не достижима в рамках его реализации, но определяет вклад проекта в решение социально-экономических проблем территории. В этом плане она должна иметь тесную связь с миссией некоммерческой организации в целом.

Для грамотной постановки проблемы и формулировки миссии проекта некоммерческая организация должна владеть информацией о состоянии дел в своей сфере и проводить анализ внешней и внутренней среды.

## 1.2. Анализ внешней и внутренней среды

---

К числу важных факторов внешней среды относят:

- технологические (апробированные и новые технологии работы);
- ресурсообеспеченность (наличие, доступ);
- государственную политику в данной сфере;
- социально-экономические характеристики целевой группы и ее потребности;
- исследования и оценки состояния дел в данной сфере (например, сколько выпускников детских домов получают высшее образование на сегодняшний день);
- конкурентов/партнеров (кто еще и как работает в этой сфере).

Внутренняя среда включает:

- имеющийся персонал (квалификация, численность, мотивация, корпоративная культура);
- доступ к целевым группам (круг клиентов организации);
- доступные каналы распространения информации;
- технологии и опыт работы, которыми владеет организация;
- партнеров и связи.

### 1.3. Анализ заинтересованных сторон (контрагентов, стейк-холдеров)

Включает идентификацию отдельных лиц, групп, организаций, интересы которых проект может затронуть, определение их основных ключевых проблем, столкновения интересов, ограничений и возможностей (институциональный анализ). Задачи данного этапа решаются путем изучения имеющихся материалов, проведения дополнительных исследований, контактов и обсуждений с заинтересованными сторонами.

**Заинтересованная сторона (стейк-холдер)** – это любое лицо, группа лиц или организация, которые могут прямо или косвенно, положительно или отрицательно повлиять на проект, или, напротив, проект может повлиять на них.

Обычно заинтересованными сторонами проекта являются:

- **целевые группы** – лица или организации, на которые проект будет непосредственно положительно влиять в ходе реализации проектных целей;
- **партнеры проекта** – организации, которые участвуют в реализации проекта вместе с НКО (они могут быть также и целевой группой проекта);
- другие НКО и государственные/муниципальные учреждения, работающие над данной проблемой на той же территории;
- органы государственной власти/ местная администрация;
- доноры проекта;
- СМИ и др.

**Основное внимание нужно уделить изучению потребностей своей целевой группы – одной из важнейших заинтересованных сторон.**

Одним из эффективных методов анализа заинтересованных сторон является проведение деловой встречи типа «мозговой атаки», в которой участвуют основные заинтересованные стороны.

#### **Важно! Советы экспертов**

Еще одна трудность участников конкурса субсидий, о которой в последнее время заявляют многие эксперты конкурсных комиссий, оценивающие проекты, – это мыслить с точки зрения получателей услуги. Именно это требуется органу власти – организатору конкурса. Представляем **заметки эксперта Анны Яковлевой (Мастерская прикладной социологии НКО), которая оценивала заявки на конкурсе Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга в июне-июле 2014 г.**

«Читаю, читаю я заявки от питерских НКО, поданные на конкурс КСП. И чувствую, что мне что-то не очень нравится... Наконец, поняла, что именно: значительная часть из них – это проекты, которые относятся к благополучателям как к объекту, которые построены по принципу «мы вам сейчас причиним добро». Да, вот именно это мне и не нравится.

Я думаю, если болит и заболит другое, так и имеет смысл именно им заниматься...

Здесь даже глубже для меня проблема – в т.н. патерналистском, экспертном подходе в социальной сфере. Именно поэтому меня в последнее время особенно привлекают grassroots-инициативы и проекты, которые стимулируют участие получателей.

Я вижу, что многие социальные проекты «навязывают» потребности и представления о проблеме или группе, которых на самом деле нет. Вот так получается: сами придумываем проблему, потом доказываем себе и остальным, что она на самом деле существует, и потом пытаемся ее как бы решать. И что самое грустное, в это очень легко заиграться и потерять чувство реальности...»

Необходимо провести реальное исследование проблематики и потребностей своей целевой группы, хотя бы минимальное. В проектной заявке должна четко проследиваться связка с реальной потребностью, понимание и знание реальной ситуации в своей сфере, своей целевой группы. Эксперты, оценивающие заявки, отмечают, что этого понимания и знания зачастую нет, его не видно в заявках.

Также это мини-исследование перед написанием проектной заявки должно быть посвящено вопросу: «Что уже делается в этой сфере?»

Таким образом, обосновывая актуальность проекта, необходимо ответить, как минимум, на два вопроса:

1) Сколько человек в вашей целевой группе (общее количество в регионе, а также с кем непосредственно вы будете работать в проекте)?

2) Кто еще, кроме вас, этим занимается в городе/регионе? Какие организации – НКО, государственные учреждения – работают в этом направлении, в этой сфере, с этой целевой группой. Важно показать (и на самом деле изучить предварительно), что вы знаете всех акторов, всех игроков, вы владеете информацией. Почему? Во-первых, потому что эксперты все равно знают других игроков в данной сфере (на то они и эксперты), и даже если вы напишете, что вы единственные, и больше никто не занимается данной проблемой, то это может сыграть против вас – минус по пункту «профессионализм». А вот если вы знаете, что уже делается, что уже делалось, что более эффективно для решения этой проблемы, и предлагаете эффективное решение в своем проекте – такой проект и нужен государству. Ведь прелесть проектного подхода в том, чтобы при минимуме ресурсов получить максимум пользы. И ваша задача – найти, придумать и обосновать, почему именно ваш метод, способ решения проблемы или работы с вашей целевой группой будет наиболее эффективным.

#### **Комментарии эксперта Анны Яковлевой <sup>6</sup>**

«После оценки заявок... есть ощущение, что каждая организация как будто живет за высоким забором и не знает, что делают другие... Да, например, порядка десяти примерно одинаковых проектов, и лейтмотив обоснования – «с этой проблемой у нас больше никто так (или даже «никак») не работает...»

---

6 Источник: страница в Фейсбуке <https://www.facebook.com/annyakovl?fref=nf>

Было несколько ярких, запоминающихся проектов с отличными, новыми идеями. Они очень порадовали. Но в целом – ощущение какой-то усталости, отсутствия энергии... В некоторых случаях – чего-то нафталинового...»

### **Что должна продемонстрировать организация в проектной заявке, чтобы повысить свои шансы на выигрыш в конкурсе:**

1) знание своего поля, сферы:

– какие есть государственные программы, затрагивающие вашу целевую группу или сферу деятельности в предложенном проекте;

– какие есть организации – НКО и государственные/муниципальные учреждения, работающие в этом поле;

– сколько человек в целевой группе проекта (например, существует 5 государственных программ, но количество бездомных в 5 раз больше, чем они затрагивают, а мы делаем именно под таким углом, под каким никто еще не делал, и/или работаем с теми бездомными, до которых не доходят гос. программы, никто именно это не делает и не затрагивает этот аспект);

2) приложить минимальную статистику или результат опроса потребностей целевой группы, т.е. необходимо опираться на факты, в проектной заявке должна быть фактология;

3) посмотреть, какие темы поддерживались ранее, в прошлых конкурсах, какие – нет, обычно на сайтах организаторов конкурсов есть списки победителей и названий проектов прошлых лет.

### **Фактологическая база социального проектирования:**

- материалы социологических исследований;
- статистические данные, результаты опросов, интервью;
- мониторинг и анализ СМИ;
- обзор высказываний представителей власти;
- мониторинг деятельности иных организаций и учреждений.

Итак, предварительно изучив (заранее, а не в момент объявления конкурса субсидий!), делаем шаги:

**Шаг №6.1 – описываем потребности своей целевой группы (опрос, статистика, факты).**

**Шаг №6.2 – описываем, что и кем уже делается в этой сфере с этой целевой группой.**

## 1.4. Анализ проблем

На этом этапе осуществляется формулировка проблем, определение их причинно-следственных связей и построение дерева проблем.

**Проблемная ситуация** может быть представлена в виде схемы, где переход из существующей ситуации в желаемую ситуацию и будет происходить в результате проекта:

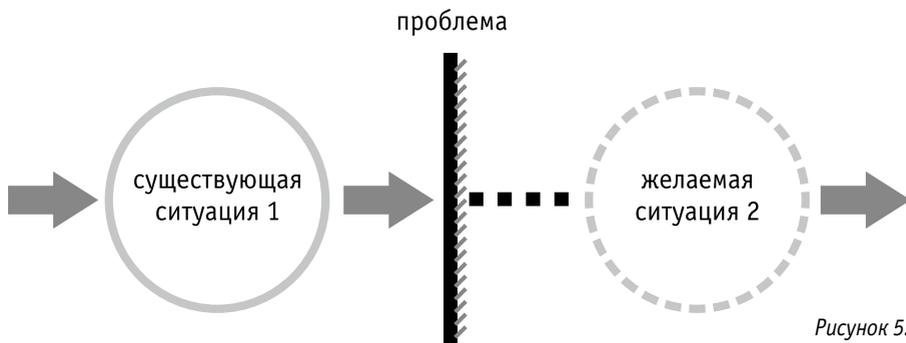


Рисунок 5.

Дальше важно определить, что является причинами существующей проблемы, и какие у нее есть следствия. Для этого можно применить метод дерева проблем.

Метод дерева проблем применяется для структуризации проблемного поля и выявления центральной проблемы, которую мы хотим решить, и на решение которой будет направлен проект.

Дерево проблем представляет собой просто иерархическое расположение проблем. Для его построения важно привлечь основные заинтересованные стороны. Из предварительно сформулированных проблем каждому участнику анализа предлагается выбрать одну в качестве центральной, т.е. такой проблемы, которую он считает центром всей проблематичной ситуации, и представить свои предложения в письменной форме.

Обсуждение всего спектра центральных проблем следует вести до тех пор, пока участниками встречи не будет достигнуто соглашение по одной центральной проблеме. Она будет являться исходным пунктом построения дерева проблем.

При рассмотрении второй проблемы, связанной с ней, поступают следующим образом:

- если проблема является причиной, она помещается уровнем ниже;
- если проблема является следствием, она помещается уровнем выше;
- если проблема не является ни причиной, ни следствием, она помещается на тот же самый уровень.

Данный анализ проблем поможет сформулировать в проектной заявке актуальность темы вашего проекта.

Примеры дерева проблем можно посмотреть в пособиях:

1. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов: пособие ТЕМПУС. Изд-во Европейского фонда профессионального образования, 2001. – 77 с. Режим доступа – [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective\\_ru.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective_ru.pdf)

2. Управление проектным циклом/ Учебное пособие. Европейская Комиссия, 2006. <http://www.iasc.kspu.ru/-files-/sresurs/ouds/projects.pdf>

## **ПРИМЕРЫ АНАЛИЗА ПРОБЛЕМ ИЗ РЕАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

### **Проект №1**

**«Развитие информационно-профилактической деятельности организации АНО «Партнерство каждому ребенку» в целях повышения качества жизни семей с проблемами алкоголизма и наркомании в Санкт-Петербурге»**

Актуальность проблемы.

В современной России злоупотребление алкоголем и наркотиками приводит к преждевременной смерти, является одной из основных причин социальной деградации, которая проявляется в росте преступности, социального сиротства, ухудшения здоровья нации. Вместе с тем фиксируется низкая осведомленность населения о проявлениях химической зависимости, негативных последствиях употребления психоактивных веществ (ПАВ). Опираясь на бытовые стереотипы и социальные мифы, люди, страдающие алкогольной или наркотической зависимостью, затягивают обращение за профессиональной помощью, тем самым усугубляя личные, семейные проблемы, теряя социальные связи.

Организация и проведение регулярной информационно-просветительской работы в области помощи химически зависимым (алкоголизм и наркомания) и членам их семей, а также развитие информационного взаимодействия между специалистами государственных и негосударственных служб позволят:

- людям, страдающим химической зависимостью, расширить представления о трезвой здоровой жизни, скорректировать собственные установки и отношение к болезни и выздоровлению;
- повысить эффективность взаимодействия социальных работников с зависимыми людьми и членами их семей;
- обществу в целом – получить информацию о возможностях получения помощи лицам с проблемами химической зависимости и созависимости и способах профилактики зависимости.

## Проект №2

### **«ПЕРЕДЫШКА» – кратковременное размещение детей с особыми потребностями в профессиональные принимающие семьи»**

Актуальность проблемы.

По данным Комитета по социальной политике, количество детей-инвалидов, зарегистрированных на территории Санкт-Петербурга на 2012 год, составило 13 759 человек или около 2% детского населения, из которых около 4 000 детей с инвалидностью проживает в стационарных учреждениях различных ведомств, в отрыве от семьи.

Несмотря на то, что в Санкт-Петербурге семьям, воспитывающим детей с множественными нарушениями, предоставляется широкий спектр мер социальной поддержки за счет средств бюджета, а ежемесячное пособие на ребенка-инвалида с 3-й степенью ограничения жизнедеятельности с 01.01.2013 увеличено до 10 670 рублей, существующие на данный момент социальные услуги не полностью удовлетворяют жизненно важные потребности родителей, осуществляющих уход за детьми. Например, объем предоставления услуги по высвобождению родителей в рамках государственной помощи недостаточен для нормального функционирования взрослых членов семьи, осуществляющих постоянный уход за ребенком с тяжелыми нарушениями, и не способствует повышению и даже поддержанию качества жизни ребенка и семьи.

В основном это касается семей с детьми с тяжелыми формами заболеваний, имеющих длительное течение, детьми с множественными нарушениями здоровья. Уход за такими детьми требует немалых расходов, усилий и практически не оставляет родителям свободного времени. Именно поэтому нередко альтернативой домашнего ухода для таких детей становятся дома-интернаты, куда родители отдают своего ребенка от безысходности, не имея зачастую возможности самостоятельно осуществлять уход за ребенком.

Напротив, родители, воспитывающие детей с особыми потребностями в семейном окружении, способствуют снижению расходов государства на содержание детей-инвалидов в государственных учреждениях системы социальной защиты, образования и здравоохранения. Несомненно, такие семьи нужно поддерживать социальными услугами, одной из которых является услуга «Передышка», чтобы обеспечить детям необходимое качество жизни.

В АНО «Партнерство каждому ребенку» еженедельно обращаются семьи, находящиеся на пределе жизненных сил, с просьбой об оказании услуги «Передышка». На данный момент услугой обеспечено более 100 семей из 18 районов города, воспитывающих, в том числе, 76 детей с третьей степенью ограничения функционирования, и еще около 70 семей находятся в листе ожидания на получение услуги «Передышка». Большим достижением совместных усилий АНО «Партнерство каждому ребенку» и государственной системы социальной помощи является тот факт, что ни один ребенок, получающий услугу «Передышка», не попал под государственную опеку с 2008 года.

Данная программа вносит вклад в практическую реализацию мер, направленных на защиту прав и интересов детей, обозначенных в Указе Президента РФ от 1 июня 2012 г. №761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 – 2017 годы»: – «Создание и внедрение программы патронажного обслуживания (сопровождения) семей, воспитывающих детей-инвалидов и детей с ограниченными возможностями здоровья, со стороны служб участковых социальных работников, предоставления услуг так называемой передышки (временного размещения ребенка-инвалида в замещающую семью)».

## **1.5. Работа с альтернативами. Выбор метода решения проблемы.**

### **Проектное решение**

---

Проведя анализ проблем, нужно выделить главные причины и ответить на вопрос: «На что хватит сил вам, как организации, чтобы решить проблему?» Так рождается гипотеза проекта, т.е. то проектное решение, которое вы предлагаете для смягчения социальной проблемы. Собственно, это механизм проекта, который более подробно вы разрабатываете на следующей стадии.

### **Совет эксперта Натальи Грохольской (Центр РНО), которая оценивала заявки на конкурсе Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга в июне-июле 2014 г.**

«Формулирование актуальной социальной проблемы должно отражать не внутренние проблемы организации, а проблемы общества или вашей целевой группы, которые вы хотите решить».

## **ЭТАП ВТОРОЙ ЖЦП. ПЛАНИРОВАНИЕ**

---

### **Основные этапы планирования (разработки проекта):**

- 2.1. Анализ целей.
- 2.2. Формулирование содержания проекта: мероприятия, команда, механизм реализации проекта, работы, функции.
- 2.3. Определение результатов, показателей и источников проверки.
- 2.4. Определение допущений и рисков.
- 2.5. Составление плана действий (календарного графика).
- 2.6. Составление сметы (бюджета).

Рассмотрим эти этапы подробнее.

## 2.1. Анализ целей

---

Исходя из построенного дерева проблем, строится дерево целей проекта, достижение которых позволит решить выявленные проблемы.

**Общая цель (или миссия проекта) формулируется** как «Сделать вклад в...»

**Цель проекта** формулируется в терминах той пользы, которую извлекает целевая группа: «Увеличение/улучшение...»

**Результаты** выражаются в терминах «Предоставлены/внедрены/проведены...»

**Действия (мероприятия)** записываются фразами, начинающимися с глагола, например, «Разработать/подготовить/обучить/исследовать...»

Цели и задачи проекта должны соответствовать принципу «SMART» (*от англ. – точковый, сообразительный, умный*):

- Specific (точные, конкретные)
- Measurable (измеримые)
- Achievable (достижимые)
- Realistic (реалистичные)
- Time-bound (имеющие временные рамки)

### Цель проекта

У каждого проекта есть своя цель, например:

- снижение уровня безработицы;
- повышение доступности общественного транспорта инвалидам города X;
- вовлечение учащихся 7-14 лет школы №... в социально-полезную деятельность путем работы и внедрения системы организации их досуга.

Это то, для чего осуществляется проект.

Сама по себе цель проекта – это часто достаточная причина для его осуществления.

Однако, зачастую выполнение цели проекта позволяет осуществить более возвышенную общую цель. Например:

- повышение дохода семей;
- сокращение алкоголизма и наркомании;
- снижение загрязненности крупных городов.

Это то, ради чего осуществляется проект и работает организация. Однако, важно понимать различие между общей целью – тем, чему ваш проект будет способствовать (обычно что-то глобальное, чего нельзя полностью достичь, но к чему мы стремимся) – и целью проекта – конкретной, измеримой, на что, мы, собственно, и просим субсидию.

### **Задачи проекта**

- это конкретные шаги, которые необходимо выполнить для изменения существующей ситуации на лучшую, это шаги для достижения вашей цели;
- задачи помогают детализировать поставленную цель, раскрывают ее объем и указывают на конкретные дела, которые необходимо выполнить, чтобы получить намеченный результат;
- задачи должны быть измеримые.

### **ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ИЗ РЕАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

#### **Проект №1. «Развитие информационно-профилактической деятельности организации «XXX» в целях повышения качества жизни семей с проблемами алкоголизма и наркомании в Санкт-Петербурге»**

**Цель** – повышение уровня осведомленности населения по вопросам химической зависимости (алкоголизма и наркомании). Расширение консультационной помощи лицам с проблемами химической зависимости и созависимости.

#### **Задачи**

1. Расширение практики оказания социально-психологической помощи через организацию лицам с проблемами химической зависимости и созависимости дистанционного консультирования, организацию очного консультирования на базе Реабилитационного центра АНО «Партнерство каждому ребенку», а также организацию дополнительной консультативных площадок на базе Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения здравоохранения АНО «Партнерство каждому ребенку» и дополнительной консультационной площадки РЦ «XXX».

2. Организация обмена опытом организации и проведения информационно-профилактической работы среди специалистов государственных и негосударственных социальных служб.

#### **Целевые группы:**

- химически зависимые лица с различным уровнем мотивации на лечение;
- члены их семей с проблемами созависимости;
- специалисты социальных служб Санкт-Петербурга.

## **Проект №2. «ПЕРЕДЫШКА» – кратковременное размещение детей с особыми потребностями в профессиональные принимающие семьи»**

**Цель** – профилактика родственных отказов от детей-инвалидов, имеющих множественные нарушения развития через предоставление семьям, воспитывающим детей-инвалидов, специализированной социальной услуги «Передышка» (временное размещение ребенка-инвалида в подготовленные принимающие семьи).

### **Задачи**

1. Предотвращение разлучения ребенка с особыми потребностями с его семьей путем повышения потенциала родителей (качества жизни) по уходу за ребенком с инвалидностью.
2. Повышение качества жизни семей, воспитывающих детей с множественными нарушениями, оценка и мониторинг качества жизни ребенка и семьи для повышения качества услуг семьям с особыми потребностями.

Комментарий: можно отметить, что цели в обоих проектах достаточно конкретные, и задачи логично вытекают из цели.

### **2.2. Формулирование содержания проекта: мероприятия, команда, механизм реализации проекта, работы, функции**

После того как были сформулированы цели и задачи проекта, необходимо указать мероприятия (в некоторых документах – «действия», «механизм реализации проекта»), которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач с помощью имеющихся и запрашиваемых ресурсов.

Критерии оценки методов:

- ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как, когда и в какой последовательности они будут осуществляться, какие ресурсы будут привлечены;
- есть разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта;
- ясно описаны мероприятия в рамках программы;
- понятны причины выбора именно таких мероприятий;
- ясен состав разработчиков и исполнителей программы;
- естественность логической цепочки: проблема-цель-задача-метод.

Описав методы и мероприятия, важно проверить, чтобы они приводили к решению поставленных задач. Если нет, то нужно добавить дополнительные мероприятия или переформулировать задачи. В идеале должна строго соблюдаться логика проекта: проведение мероприятий > решение задач > достижение цели > решение проблемы.

Более подробно рассмотрим взаимодействие частей проекта на примере следующей схемы (см. рис. 6). Ее можно использовать как алгоритм при разработке проекта.

В базовую проектную структуру обычно включается описание существующей проблемы (и потребностей целевых групп), цель проекта, задачи и конкретные результаты, мероприятия (методы реализации проекта) и необходимые для этого ресурсы.

Нисходящие стрелки показывают логическую последовательность формулирования частей проекта. Восходящие – последовательность его осуществления.

### Взаимодействие частей проекта\*



Помощью при описании вашей проектной идеи будут ответы на следующие вопросы.

#### Постановка проблемы

Почему возникла необходимость в выполнении проекта? Почему решение данной проблемы – приоритетная задача?

#### Цель

Какова цель, на движение к которой направлена деятельность в рамках проекта? Как она связана с решением поставленной задачи? Кто выиграет в результате продвижения к цели? Как действия, предусмотренные проектом, изменяют существующую ситуацию?

#### Задачи

Какой конкретный эффект должен быть достигнут во время выполнения проекта, т.е. если проект будет завершен, то какого конкретного улучшения или изменения следует

\* Из книги «Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов». Под ред. Даушева Д.А., Симонова Е.А. – М.: ПО «Радуга», 1994

ожидать в окружающей среде, положении данной группы населения и т.д.?

Как выполнение поставленных задач приближает ситуацию к достижению заявленных целей?

### **Ожидаемые результаты**

Какие результаты (их характер и количественное измерение) необходимо получить для выполнения поставленных задач?

### **Методы (мероприятия, проводимые в ходе проекта)**

Какие мероприятия необходимо осуществить исполнителям проекта для получения указанных в проекте результатов?

### **Ресурсы**

Какие ресурсы – кадры, товары, услуги – должны быть использованы для проведения мероприятий, намеченных в проекте?

Из каких источников поступят эти ресурсы (исполнитель, сотрудничающие и поддерживающие организации, правительство, фонды и т.д.)?

Еще одна подсказка для описания проекта – это Логико-структурная схема, представленная в таблице.

Заполнив все части таблицы и ответив на ее вопросы, вы получите описание вашего проекта и, кроме того, сможете логично увязать цель, задачи, результаты и мероприятия.

### **Логическая таблица для составления проекта**

<b>Компоненты проекта</b>	<b>Объективные свидетельства (показатели, обоснования)</b>	<b>Внешние условия (факторы, предпосылки, допущения)</b>
Постановка проблемы 1. Почему возникла необходимость в выполнении проекта? 2. Почему решение данной проблемы – приоритетная задача?	1. Какие источники информации, помимо самого заявителя, свидетельствуют о том, что проблема существует и ее важно решить?	
Цель 1. Какова цель, на движение к которой направлена деятельность в рамках проекта? Как она связана с решением поставленной задачи? 2. Кто выиграет в результате продвижения к цели? Как действия, предусмотренные проектом, изменяют существующую ситуацию?	1. Каковы средства проверки продвижения к цели? 2. Каким образом проверяющие организации/лица смогут убедиться, что проект вносит ожидаемый вклад в продвижение к цели? 3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих измерять степень продвижения к цели?	

<p>Задачи и ожидаемые результаты</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какой конкретный эффект должен быть достигнут во время выполнения проекта, т.е. если проект будет завершен, то какого конкретного улучшения или изменения следует ожидать в окружающей среде, положении данной группы населения и т.д.?</li> <li>2. Как выполнение поставленных задач приближает ситуацию к достижению заявленных целей?</li> <li>3. Какие результаты (их характер и количественное измерение) необходимо получить для выполнения поставленных задач?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие свидетельства, данные и показатели подтверждают, что проект выполнил поставленную задачу?</li> <li>2. Каковы конкретные количественные методы измерения результатов, позволяющие проверяющему судить о степени выполнения работ по проекту?</li> <li>3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих контролировать и корректировать ход выполнения работ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие события, условия или решения, находящиеся вне контроля проекта, необходимы для того, чтобы: <ul style="list-style-type: none"> <li>● выполнение поставленных задач способствовало продвижению к поставленной цели;</li> <li>● достижение запланированных результатов приводило бы к выполнению задач.</li> <li>● применение указанных в проекте методов (проведение мероприятий) гарантировало бы получение ожидаемых результатов;</li> <li>● выделение необходимых ресурсов приводило бы к проведению мероприятий (применению указанных методов).</li> </ul> </li> <li>2. Каковы возможные препятствия в каждом из этих «переходов»?</li> </ol>
<p>Методы (мероприятия, проводимые в ходе проекта)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие мероприятия необходимо осуществить исполнителям проекта для получения указанных в проекте результатов?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Почему выбраны именно эти методы?</li> </ol>	
<p>Ресурсы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ресурсы – кадры, товары, услуги – должны быть использованы для проведения мероприятий, намеченных в проекте?</li> <li>2. Из каких источников поступят эти ресурсы (исполнитель, сотрудничающие и поддерживающие организации, правительство, фонды и т.д.)?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На основании чего планируются уровень зарплаты, стоимость оборудования, уровень расходов на транспорт и другие услуги?</li> <li>2. Какие показатели позволяют оценить эффективность использования средств?</li> </ol>	

Таблица 6.

Также в основное содержание проекта могут включаться следующие разделы:

- основные мероприятия/этапы реализации проекта;
- сроки реализации проекта;
- тиражируемость, распространение информации о проекте и его результатах.

## **ПРИМЕРЫ ИЗ РЕАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

### **Проект №1. «Развитие информационно-профилактической деятельности организации «ХХХ» в целях повышения качества жизни семей с проблемами алкоголизма и наркомании в Санкт-Петербурге»**

#### **1. Организация консультирования**

В целях повышения информированности населения по вопросам химической зависимости, а также для оказания лицам с проблемами химической зависимости и созависимости адресной помощи в ходе проекта будет проведено:

1.1. Не менее 52 очных консультаций по вопросам поддержания трезвости, возможностям получения социально-психологической и социально-медицинской помощи людям, страдающим химической зависимостью и членам их семей на базе:

– РЦ «ХХХ» – еженедельно пятница в 11.00 Для пациентов СПб ГБУЗ «ХХХ» консультации осуществляются на территории больницы на основании договора о сотрудничестве. Еженедельно по четвергам в 18.00 РЦ «ХХХ» проводит очные информационные консультации на дополнительной консультационной площадке РЦ «ХХХ»

Всего планируется не менее 52 очных консультаций, которыми будет охвачено не менее 400 человек.

Консультации проводятся сотрудниками проекта. Все консультации фиксируются в журнале консультаций. Обобщенная информация о получателях услуги будет отражена в содержательном отчете о реализации программы (списки получателей могут быть приложены к отчету в зашифрованном виде в целях соблюдения права на защиту персональных данных).

Оплата расходов по аренде помещения компенсируется из внебюджетных средств. Оплата работы специалистов компенсируется за счет средств бюджета.

1.2. Для расширения охвата целевой аудитории, специалистами проекта будет осуществляться дистанционное консультирование через специализированный Интернет-сайт (ссылка).

Ежемесячно через сайт специалистами обрабатывается не менее 450 запросов.

1.3. РЦ «ХХХ» обеспечивает целевую аудиторию телефонным консультированием, которое проводит консультант по набору. Всего в ходе проекта дистанционно будет проконсультировано не менее 300 человек.

Статистика запросов прилагается к содержательному отчету.

1.4. Информационно-справочная поддержка специалистов будет обеспечена изданием специализированных брошюр, листовок, информационных стендов и визиток. Договор с типографией будет заключен на основе мониторинга цен на изготовление:

– евробуклетов размера формата А4, бумага полуглянцевая мелованная, цветная печать, тираж 2000 экз.

– визиток Центра. Визитки двусторонние, цветная печать на матовой бумаге, размер 90 x50, тираж 1000 шт.

– Изготовление информационных стендов, размером 1м x 1,5 м, цветная печать 2шт.

Информационные материалы выдаются специалистами во время консультирования, а также распространяются силами добровольцев в СПб ГБУЗ «ХХ», информационном кабинете «ХХХ». Публикация материалов осуществляется за счет внебюджетных источников.

## **2. Организация и проведение обучающего семинара и круглых столов**

2.1. В целях информирования заинтересованных учреждений и организаций в оказании помощи химически зависимым (алкоголизм и наркомания) и членам их семей будет проведено два выездных круглых стола для жителей Красносельского района. Списки участников прилагаются к содержательному отчету о реализации проекта. Мероприятия проводятся на площадках, предоставленных по согласованию с администрацией района. Всего в круглых столах примут участие не менее 80 человек.

2.2. Для обмена опытом между специалистами государственных и негосударственных социальных служб, оказывающих различные виды помощи зависимым и созависимым людям, организуется семинар. К участию в семинаре приглашаются социальные работники различных учреждений Невского, Кировского и Красносельского районов (копии листов регистрации участников семинара будут приложены к содержательному отчету). Всего в семинарах примут участие не менее 20 человек. Участниками семинара обсуждаются вопросы оказания различных видов помощи зависимым и созависимым людям, а также организации рабочего взаимодействия между учреждениями и организациями, участвующими в процессе социальной реабилитации зависимых людей.

### **Проект №2. «ПЕРЕДЫШКА» – кратковременное размещение детей с особыми потребностями в профессиональные принимающие семьи»**

С организацией АНО «Партнерство каждому ребенку» на постоянной основе сотрудничают принимающие семьи, прошедшие специализированный курс (72 часа) по оказанию услуги «Передышка». Семьям, воспитывающим ребенка-инвалида, услуга предоставляется в объеме не более 360 часов в течение года. В ходе проекта услуга «Передышка» будет оказана 133 детям-инвалидам.

1. Прием семей в программу осуществляется на основании личного заявления семей, имеющих в своем составе ребенка-инвалида, а также ходатайства государственных и негосударственных социальных служб, оказывающих услуги детям-инвалидам и их семьям. Преимущественным правом включения в программу пользуются неполные семьи и семьи, имеющие в своем составе ребенка-инвалида со множественными нарушениями здоровья.

1.1. Включение семьи в программу – выход психолога и специалиста по социальной работе в семью, оценка потребностей ребенка, заполнение анкеты, сбор необходимых документов для составления индивидуальной программы сопровождения ребенка и его семьи.

1.2. Подбор принимающих семей для конкретного ребенка-инвалида и его семьи – на основании анализа потребностей и пожеланий семей и возможностей принимающих семей, заключение трехстороннего договора между организацией, семьей с ребенком-инвалидом и принимающей семьей.

1.3. Знакомство семей – первая личная встреча семей проходит в офисе организации в присутствии сотрудников, затем принимающая семья знакомится с ребенком на территории ребенка.

1.4. Размещение ребенка в принимающей семье – координатор проекта и психолог осуществляют социальное и психологическое сопровождение семей в зависимости от ситуации и потребностей ребенка, а также осуществляют контроль размещения. В это время они находятся с семьями на связи 24 часа в сутки, без выходных.

2. Оценка и мониторинг качества жизни ребенка и семьи с целью повышения качества услуг семьям с детьми с инвалидностью, способствующих их оптимальному функционированию, росту потенциала, преодолению социальной изолированности, улучшению взаимодействия таких семей с социальным окружением.

2.1. Первичная оценка качества жизни ребенка и его семьи при включении в программу.

2.2. Повторная оценка качества жизни ребенка и его семьи (через 6 месяцев получения услуги «Передышка»).

### 2.3. Определение результатов, показателей и источников проверки

---

Ожидаемые результаты проекта могут выражаться с помощью количественных и качественных показателей.

- Количественные (по количеству сделанного, например, посаженных деревьев, выпущенных листовок, проведенных бесед и т.д.).
- Качественные (по изменению состояния, качества того или иного объекта, который стал целью проекта, например, чистота сквера).

Для эффективного управления ходом реализации проекта и оценки степени достижения его целей необходимо определить соответствующие показатели, способы и источники информации для их измерения. Показателям предъявляется требование отражения в них таких характеристик, как качество, количество и время. Отбор показателей проводится в четыре этапа, например:

- **определение показателя:** улучшение положения в образовании;
- **указание на качество:** возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуры по актуальным специальностям;

- **указание на количество:** возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуры по актуальным специальностям, с 1000 до 1500;
- **указание на время:** к 2013 году возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуры по актуальным специальностям, с 1000 до 1500.

Следует следить за тем, чтобы отобранные показатели были связаны с конкретными целями, чтобы они действительно свидетельствовали, достигнута цель или нет. Необходимо, чтобы те, кто занимается планированием, и те, кто осуществляет проект, имели одинаковые представления о целях, обеспечении их реальности, конкретности и измеримости.

В организациях, которые имеют большой опыт выполнения проектов, для близких по содержанию проектов разрабатываются перечни рекомендуемых показателей.

### **Раздел заявки на предоставление субсидии: планируемые результаты**

- Ожидаемые результаты от реализации мероприятий проекта (с показателями, позволяющими оценить эффективность отдельных мероприятий и проекта в целом).
- Ожидаемые последствия реализации проекта для целевой группы.

В этом разделе, как следует из названия, перечисляются результаты проекта. По сути, результатами любого проекта являются решенные задачи. В идеале результаты должны иметь количественные показатели.

### **Критерии оценки ожидаемых результатов:**

- ясно, какие изменения (в городе, обществе, природе) произойдут в результате выполнения проекта;
- ожидаемые результаты должны соответствовать поставленным задачам (результат – решение задачи);
- они поддаются количественной оценке.

### **Примеры из реальных проектов**

В данном случае раздел «Результаты» в данном конкурсе субсидий представлен в соответствии с теми показателями, по которым отчитывается орган власти по программе поддержки СО НКО в регионе. Это особенность именно регионального конкурса субсидий, необходимо это учитывать в других конкурсах субсидий или грантов.

**Проект №1. «Развитие информационно-профилактической деятельности организации «ХХХ» в целях повышения качества жизни семей с проблемами алкоголизма и наркомании в Санкт-Петербурге»**

№ п/п	Наименование показателя	Ед. измерения	Ожидаемые результаты
1	Количество предоставленных услуг, всего, в том числе:	ед.	1250
1.1	Социально-психологических	ед.	1250
2	Численность граждан, получивших услуги	чел.	1250
3	Численность добровольцев, привлеченных социально ориентированной некоммерческой организацией для предоставления услуг	чел.	8

Таблица 7.

**Проект №2. «ПЕРЕДЫШКА» – кратковременное размещение детей с особыми потребностями в профессиональные принимающие семьи»**

№ п/п	Наименование показателя	Ед. измерения	Ожидаемые результаты
1	Количество предоставленных услуг, всего, в том числе:	Ед.	11 795
1.1	Социально-бытовых	Ед.	10 261
1.2	Социально-психологических	Ед.	574
1.3	Социально-педагогических	Ед.	960
2	Численность граждан, получивших услуги	Чел.	85 детей + 95 родителей
3	Численность добровольцев, привлеченных социально ориентированной некоммерческой организацией для предоставления услуг	Чел.	25 принимающих семей

Таблица 8.

## 2.4. Допущения и риски

Для успешной реализации проекта и оценки его результатов важно четко сформулировать основные предположения и факторы риска, не поддающиеся контролю со стороны менеджмента проекта и способные оказать серьезное отрицательное влияние на выполнение проекта.

**Внешние факторы/риски.** К ним относятся риски, находящиеся вне рамок проекта, т.е. факторы внешнего окружения (например, политическое развитие, природные катаклизмы, коррупция и т.д.). В большинстве случаев проектная группа не в состоянии повлиять на эти риски. Внешние риски, в случае их материализации, могут поставить под вопрос достижение целей проекта.

**Внутренние риски.** К ним относятся риски, подконтрольные в рамках проекта. Это могут быть практические вещи, например задержки с поставками, кадровые перестановки и т.д. В большинстве случаев руководство проекта в состоянии свести эффект от внутренних рисков к минимуму. Примером попытки смягчения эффекта т.н. «утечки мозгов» является подготовка 20 медицинских сестер вместо 10. При этом следует позаботиться о том, чтобы такая подготовка представляла собой обучение обучающихся, т.е. чтобы затем медицинские сестры, в свою очередь, сами занимались обучением коллег, а также о наличии учебной документации, материалов, пособий. Руководство проекта должно постараться предотвратить выявленные контрагентами риски путем разработки плана профилактики и нейтрализации рисков.

## 2.5. Составление плана действий

### Рабочий план-график реализации проекта

Рабочий план вашего проекта должен пояснить: что, когда, кем будет сделано для достижения указанной цели – результата.

Составляя план, отвечайте на вопросы:

- что будет сделано;
- кто будет отвечать за выполнение поставленных задач;
- сроки выполнения этапов проекта.

**Календарный план-график** – графическое отображение мероприятий с указанием последовательности и времени их выполнения.

Действия / Месяцы выполнения проекта	1	2	3	4	5	6	Ответственный
1. Подготовка и проведение исследования	X						Иванов
2. Семинары:							Иванов
2.1. Информационный семинар «Социальное партнерство»		X		X			Петров
2.2. Тренинг-семинар «Управление проектом»			X		X		Сидоров
3. Выпуск заключительной брошюры						X	Иванов

Зачастую в региональных конкурсах не требуется представлять календарный график, а только перечень мероприятий с указанием количества получателей услуг. Это связано с пост-проектной оплатой расходов, когда мероприятия уже были осуществлены.

## ПРИМЕРЫ ИЗ РЕАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

**Проект №1. «Развитие информационно-профилактической деятельности организации «ХХХ» в целях повышения качества жизни семей с проблемами алкоголизма и наркомании в Санкт-Петербурге»**

№ п/п	Наименование мероприятия проекта	Вид социальных услуг	Кол-во предоставляемых услуг, ед.	Численность граждан, получивших услуги, чел.	Численность добровольцев, привлеченных организацией для предоставления услуг, чел.
1	2	3	4	5	6
	Телефонное консультирование граждан по вопросам химической зависимости	Социально-психологические	300	300	
	Дистанционное консультирование граждан по вопросам химической зависимости через специализированный Интернет-ресурс	Социально-психологические	450	450	
	Проведение 52 очных консультаций по вопросам химической зависимости и созависимости на базе РЦ «ХХХ»	Социально-психологические	400	400	
	Организация и проведение двух круглых столов по проблемам профилактики зависимого и созависимого поведения	Социально-психологические	80	80	8
	Организация и проведение семинара для специалистов по социальной работе по актуальным вопросам химической зависимости	Социально-психологические	20	20	8

Таблица 9.

Последний пункт этапа «Планирование проекта», а именно пункт 2.6. «Составление бюджета» мы рассмотрим подробнее в главе 3.

## Советы эксперта. Интернет-сайты НКО.

При оценке заявок эксперты смотрят сайты организаций, для того чтобы познакомиться с деятельностью организации. Отсутствие сайта становится барьером при оценке проекте.

### Комментарии эксперта Анны Яковлевой<sup>7</sup>

«Ну что ж, 100 заявок, поданных на конкурс субсидий КСП, я прочла. Интересный опыт. В чем-то – как холодный отрезвляющий душ.

Пожалуй, самое сильное впечатление – это отсутствие у многих питерских (!) социальных НКО интернет-сайта (или его «заброшенность» в течение нескольких лет). Это, пожалуй, то, чего я никак не ожидала. На фоне многочисленных семинаров по оптимизации сайтов НКО и продвижению в социальных сетях это выглядит, как сюр...

Хотелось иногда чуть ли не кричать: ребята, вы такое важное дело делаете, но почему у вас руки не доходят сделать хотя бы сайт-визитку?! Вас вообще нет в публичном пространстве!

Очень обидно становилось от небрежного отношения НКО-заявителей к своим проектам. Все время вертелось в голове: ребята, если вы не хотите потратить силы и время на то, чтобы доступно и интересно рассказать о своей работе, красиво оформить и показать ее... то будет ли к ней интерес у других?..»

## Специфика проектирования для конкурса государственных субсидий

### 1. Типы поддерживаемых проектов

Какие проекты поддерживаются государством?

- имиджевые для государства (с очевидной для всех общественной пользой);
- с большим количеством благополучателей;
- проекты больших и/или «надежных» организаций (с которыми уже работали, у которых хорошая репутация в государственной среде);
- «результативные» (проект быстро дает результат, который можно «пощупать»).

Типичные ошибки при представлении проекта на субсидию:

- представлена программная деятельность, а не проект (имеющий начало, конец, результаты);
- представлен перечень мероприятий, а не проект (содержащий механизм решения проблемы);

---

<sup>7</sup> Источник: страница в Фейсбуке <https://www.facebook.com/annyakovl?fref=nf>

- нарушение логики при формулировании целей-задач-действий;
- необоснованность экономических затрат.

## 2. Целевое финансирование.

Необходимо понимать, что деньги направляются именно на те мероприятия и на ту деятельность, которая является приоритетной в конкурсе и указана в проектной заявке. Изменения между бюджетными строками возможны минимальные.

## 3. Фокус на приоритетах государства и региона.

Нужно смотреть, что сейчас актуально с точки зрения государства и для конкретного региона. Есть запрос на инновационности проектов (см. комментарии экспертов). Но в целом, то, что действительно работает – смотреть на контекст и конъюнктуру.

4. Результаты сразу в заявке лучше представлять в терминах и по стандартам отчетности государственных органов (подробнее об этом см. брошюру данного цикла «Содержательная и финансовая отчетность по проектам, реализованным за счет государственных субсидий»).

## ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ К ГЛАВЕ 2

---

1. Управление проектами: учебное пособие, рек. М-вом образования и науки Рос. Федерации / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 5-е изд., перераб. – М.: Омега-Л, 2009. – 959 с.
2. Никитенко О.В., Бортник Е.М. Проектное управление в некоммерческих организациях: учебное пособие. – Ростов н/Дону: Феникс, 2007. – 192 с.
3. Шматко А., Орлова А., Клецина А., Скворцова А. Подходы и инструменты проектного менеджмента для социально ориентированных НКО, 2012.
4. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов: пособие ТЕМПУС. Изд-во Европейского фонда профессионального образования, 2001. – 77 с. Режим доступа [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective\\_ru.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective_ru.pdf)
5. Управление проектным циклом/ Учебное пособие. Европейская Комиссия, 2006. <http://www.iasc.kspu.ru/-files-/sresurs/ouds/projects.pdf>
6. Никитина Н.Ш. Методика проектирования системы менеджмента качества образования в вузе на основе логико-структурного подхода / Н.Ш. Никитина // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – N 2(25). С. 70-78. Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/univman/msg/152389.html>
7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: Project Management Institute, 1996.
8. «Составление заявки на грант» (методическое пособие для некоммерческих организаций), Автономная некоммерческая организация «Северо-кавказский ресурсный центр», Ставрополь, 2000.
9. М. Блинников, Д. Даушев, Е. Симонов «Как просить деньги?», 2004. <http://www.daushev.ru/library/2011-06-30-16-58-00/22-kpd.html>

### ПРОЕКТИРОВАНИЕ С АКЦЕНТОМ НА БЮДЖЕТ

**Бюджет**, или смета расходов – возможно, самая главная часть описания проекта: ее просматривают все доноры. Бюджет должен быть напрямую связан с деятельностью по проекту (мероприятиям). Также в большинстве случаев вам понадобится сделать пояснения (комментарии) к бюджету. Этот раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий; отвечает на вопросы:

- сколько денег потребовать от донора?
- из каких источников будут получены все остальные необходимые для выполнения проекта ресурсы, и на что они могут быть потрачены?

#### **Работа над бюджетом проекта:**

- Составление первого черновика бюджета проекта.
- Сбор необходимых данных, уточнение цен (второй черновик).
- Прогнозирование доходной части бюджета проекта от разных доноров (с учетом страны, а также требований к финансовой отчетности грантодателя, так как они могут отличаться от приоритетов доноров).
- Корректирование расходов, составление финальных версий для конкретных доноров.
- Одобрение общего бюджета всеми ключевыми людьми.
- Фандрайзинг и корректировка бюджета проекта по его результатам.
- Реализация проекта и контроль выполнения бюджета.
- Отчетность перед донорами.

Планируя бюджет, важно иметь четкое представление обо всех необходимых тратах по проекту, которые касаются как непосредственно его реализации, так и функционирования офиса.

Прежде чем начать распределять деньги по статьям бюджета, внимательно изучите конкурсную документацию и требования к смете расходов. Они могут содержать существенные ограничения по определенным статьям расходов.

Организатор конкурса субсидий предлагает свою форму сметы бюджета. В любом случае, можно выделить основные статьи, которые обычно присутствуют в бюджетах.

#### **Самые распространенные статьи бюджета**

- Оплата труда: зарплата штатных сотрудников и контрактников, гонорары экспертам и консультантам плюс необходимые отчисления с фонда оплаты труда.

- Помещение: оплата аренды плюс коммунальные платежи.
- Оборудование, включая расходные материалы и обслуживание.
- Публикации, издательские расходы: верстка, редактирование, перевод, печать.
- Рассылка и связь: почтовые расходы, оплата телефона, факса, Internet.

Ниже приведена форма **расчета стоимости реализуемого проекта (смета проекта)**, которую предлагает в 2014 году Комитет по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями на Конкурсе грантов для общественных объединений.

К расчету стоимости реализуемого проекта необходимо приложить документы, подтверждающие обоснованность сумм (запрашиваемой и привлеченной):

– мониторинг цен с указанием источников (счета, коммерческие предложения, выписки из прайс-листов организации и т.д.);

– финансово-хозяйственные (бухгалтерские) документы: договоры, платежные поручения, акты выполненных работ (услуг), в том числе и за предшествующие периоды.

Статья расходов (наименование товара (описание работ, услуг, имущественного права))	Единица измерения	Количество	Цена (тариф) за единицу измерения	Общая стоимость товаров (работ, услуг), имущественных прав	Привлеченные средства	Средства гранта		Документы, подтверждающие экономическую обоснованность расчета общих затрат на проект (согласно примечанию)
						в % от общей суммы расходов	в руб.	
1	2	3	4 в руб.	5 в руб.	6 в руб.	7	8	9
Смета расходов по проекту								
1.								
Итого						___%		

Таблица 10.

### Особенности бюджетирования для проектов на государственные региональные субсидии

Одна из особенностей написания проекта для государственных субсидий заключается в специфичности требований донора (в данном случае – государства) к составлению бюджета и к экономическому обоснованию тех расходов, на которые запрашивается субсидия. Здесь необходимо исходить из логики государственного органа власти – организатора конкурса и понимать то обстоятельство, что организатору тоже нужно отчитываться перед вышестоящими органами власти за эффективное расходование бюджетных средств.

### **3.1. Возможности и ограничения на статьи расходов: что оплачивается и в каком объеме, а что нет**

При написании проекта (предоставлении заявки) на субсидию важно четко следовать инструкциям конкурсной документации по поводу того, во-первых, какие статьи расходов являются приемлемыми и, во-вторых, понимать, какие документы необходимо предоставить для экономического обоснования представленных цифр по каждой статье расходов.

#### **Пример «Перечня затрат» из конкурсной документации**

В Калининградской области:

«44. За счет предоставленных субсидий организации осуществляют в соответствии с программами (проектами), ... следующие расходы, связанные с реализацией программ (проектов):

- 1) расходы на оплату труда специалистов и работников;
- 2) расходы на оплату товаров, работ, услуг;
- 3) расходы, связанные с арендной платой за использование занимаемых нежилых помещений;
- 4) расходы, связанные с уплатой налогов, сборов, страховых взносов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации».

В Архангельском конкурсе субсидий для СО НКО приемлемыми являются (постановление Правительства Архангельской области от 20 сентября 2011 года № 334-пп):

- «... расходы на оплату труда;
- расходы на приобретение товаров, работ, услуг;
- расходы на приобретение имущественных прав, в том числе прав на результаты интеллектуальной деятельности;
- расходы на командировки;
- арендные платежи;
- уплату налогов, сборов, страховых взносов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации;
- возмещение расходов добровольцев;
- прочие расходы, непосредственно связанные с осуществлением мероприятий проектов...»

А запрещается осуществлять следующие расходы:

- «...расходы, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности и оказанием помощи коммерческим организациям;

- расходы, связанные с осуществлением деятельности, напрямую не связанной с проектами;
- расходы на поддержку политических партий и избирательных кампаний;
- расходы на проведение митингов, демонстраций, шествий, пикетирований;
- расходы на фундаментальные научные исследования;
- расходы на приобретение алкогольной и табачной продукции;
- уплата штрафов».

В Вологодской области есть следующие ограничения на расходы:

«3.2. В конкурсной документации должны быть представлены расходы по реализации проекта (программы) с учетом того, что средства гранта не могут быть использованы на:

- оказание материальной помощи, а также платных услуг населению;
- проведение митингов, демонстраций, пикетирования;
- реализацию мероприятий, предполагающих извлечение прибыли».

Таким образом, нужно внимательно читать требования к расходам по субсидии.

### 3.2. Документы для экономического обоснования сметы расходов

Важно понимать, какие документы необходимо предоставить для экономического обоснования представленных цифр по каждой статье расходов.

Цель выполнения этого требования – показать, что цены обоснованы, т.е. вы запрашиваете возмещение своих расходов не по завышенным расценкам.

Можно выделить 3 группы документов для экономического обоснования расходов.

**1 группа.** Текущие документы организации. Например:

зарплата внешнего специалиста – договор с тренером Ивановым, зарплата штатного персонала – штатное расписание с тарифной сеткой, аренда – договор аренды, телефонная и интернет-связь – счета за месяц от провайдера (можно показать, что есть 5 текущих проектов, и данная субсидия покрывает 20% месячного счета за услуги связи).

**2 группа.** Запросы цен на предполагаемые товары или закупки. Прилагаем к нашей проектной заявке прайс-лист от компании, которая предлагает данные услуги (можно сканы с сайта, указать сайт, ссылка).

Например: автобус – прайс-лист на перевозки, конференция – прайс-лист на аренду помещения, на кофе-брейки и т.д.

**3 группа.** Документы – среднестатистические цифры (по оплате труда, по волонтерам и т.д.).

Нужно представить официальную статистику по своему региону. Эксперты смотрят на среднюю зарплату – чтобы в заявке запрашивалась не выше среднестатистической зарплаты в регионе или официально установленной зарплаты/оплаты труда по региону для данного вида труда. Например, стоимость труда добровольца в Санкт-Петербурге в 2013 году – 206 руб. в час (включая налоги с ФОТ). В разных регионах эта стоимость разная, средняя зарплата – тоже, определяется Росстатом по регионам.

Если вклад в натуральной форме, необходимо представить или письмо «Мы предоставляем вам услуги на сумму ...» или среднерыночные цены, статистику. Должна быть указана оценочная стоимость, среднерыночная цена.

Можно свести в таблицу и представить требуемые документы по статьям расходов:

<b>Статья расходов</b>	<b>Документы, подтверждающие затраты</b>
З/п	Штатное расписание
З/п внешнего специалиста	Прайс-листы, сравнение цен, договор за предыдущую работу
Транспортные услуги	Прайс-листы
Приобретение инвентаря	Прайс-листы
Приобретение мат. ценностей	Прайс-листы
Услуги связи	Договор с поставщиком, прайс-лист
Аренда	Договор аренды
Вклад в нат. форме: -волонтеры	Среднестатистическая оценка труда волонтера в регионе

Таблица 11.

Для отчета по субсидии необходимо будет представить уже первичные документы (счета, счета-фактуры, акты и пр., подробнее смотри брошюру по отчетности из данной серии). Для подтверждения со-финансирования первичные документы должны быть, но их не предоставляют в отчете. Важно, чтобы этот вклад можно было оформить (например, письмо, что помещение было предоставлено на безвозмездной основе).

### **Советы эксперта: Татьяна Горбульская, финансовый менеджер ЦРНО.**

«При расчете оплаты труда штатных сотрудников и вознаграждения привлеченных специалистов по услугам по ВОУ надо учесть, что

- процент взносов в фонды должен соответствовать системе налогообложения организации;
- надо четко разделять процент взносов от ФОТ штатных сотрудников и процент взносов по вознаграждениям по услугам по ВОУ».

### 3.3. Со-финансирование: чем покрывается и чем подтверждается

---

Существует требование по государственным субсидиям – заявитель должен гарантировать доленое со-финансирование по проекту. Размер может быть разным – от 10% бюджета проекта до 50% и более. Данное требование в общем-то стандартно для всех грантодателей – донор хочет таким образом убедиться, что организация мотивирована делать проект и готова вкладывать собственные средства для его осуществления.

Важно понимать, что возможен собственный вклад в натуральной форме. Это может быть работа волонтеров, зарплата сотрудников, помещение, оборудование и пр. товары и услуги в материальной форме (не в виде денежных средств). Например, труд профессионального переводчика, помещение.

Однако, в ряде регионов (например, в Вологодской области) предоставление собственного вклада в натуральной форме невозможно, у организации-заявителя должны быть деньги на счету и предоставление подтверждения об этом: «...наличие на расчетном счете собственных средств на реализацию мероприятий, связанных с осуществлением уставной деятельности и реализацией социально значимых проектов (программ) СО НКО, не менее 10% от общего объема запрашиваемых средств» (Приложение 4 к Программе).

Другие примеры из региональных постановлений про вклад в натуральной форме.

В НАО требуется вклад в натуральной форме в размере 15%, в Республике Коми – 20%:

«4. Субсидия предоставляется при условии:

... внесения Заявителем собственного вклада в реализацию мероприятий, предусмотренных проектом, в размере не менее 20 процентов от общей суммы расходов на реализацию проекта (далее – собственный вклад). Собственный вклад включает: целевые денежные поступления, источником которых не являются средства консолидированного бюджета Республики Коми, денежную оценку используемого имущества, имущественных прав, безвозмездно полученных работ и выполненных услуг, труда добровольцев, которая рассчитывается в соответствии с нормативами, установленными Министерством экономического развития Республики Коми (далее – уполномоченный орган)».

### 3.4. Формула расчета субсидии

Это очень важный момент – вы получите не ту сумму, которую запрашиваете, а ту, которую получите в результате рейтинга и полученных баллов при оценке проекта, посчитанную по определенной формуле. Формулы представлены в конкурсной документации.

Например, формула расчета субсидии в Республике Коми:

«10. Распределение общего объема субсидии между Заявителями, проекты которых признаны прошедшими конкурсный отбор, осуществляется организатором конкурсного отбора в 2 этапа с учетом итогового коэффициента эффективности соответствующего проекта, рассчитанного на основании Методики.

1 этап:

Сумма субсидии, выделяемая Заявителю, определяется по формуле:

$$C_i = (A_i / \text{SUM}A_i^n) \times S,$$

где:

$C_i$  – размер субсидии по итогам конкурсного отбора для  $i$ -того Заявителя;

$A_i$  – показатель итогового коэффициента эффективности для  $i$ -того Заявителя;

$\text{SUM}A_i^n$  – сумма итоговых коэффициентов эффективности по всем проектам;

$n$  – количество Заявителей, признанных прошедшими конкурсный отбор;

$S$  – сумма в республиканском бюджете Республики Коми, предусмотренная на предоставление субсидий.

Размер субсидии по итогам конкурсного отбора не может превышать:

1) для Заявителей, осуществляющих деятельность и реализующих проекты на территории Республики Коми в приоритетных направлениях, указанных в пункте 3 настоящего Порядка, менее 1 года:

1.1)  $C_i \leq C_i A$ ,

где:

$C_i A$  – размер субсидии, запрашиваемой согласно заявке  $i$ -того Заявителя;

1.2)  $C_i \leq 200$  тыс. рублей;

2) для Заявителей, осуществляющих деятельность и реализующих проекты на территории Республики Коми в приоритетных направлениях, указанных в пункте 3 настоящего Порядка, более 1 года (на дату подачи документов на конкурсной отбор):

2.1)  $C_i \leq C_i A$ ;

2.2)  $C_i \leq (S \times 10) / 100$ .

2 этап:

В случае если по результатам 1 этапа распределения общего объема субсидий остаются нераспределенные средства, предусмотренные в республиканском бюджете Республики Коми (далее – остаток субсидии), их распределение осуществляется в следующем порядке.

Заявители, проекты которых прошли конкурсный отбор, распределяются организатором конкурсного отбора по рейтинговым местам исходя из итогового коэффициента эффективности проекта от наивысшего к наименьшему коэффициенту эффективности проекта.

Остаток субсидии направляется Заявителю, проект которого получил наивысший итоговый коэффициент эффективности проекта (первое рейтинговое место) в размере, позволяющем выделить запрашиваемую сумму субсидии в полном объеме, в том числе с учетом требований пункта 5 настоящего Порядка.

В случае если сумма субсидии Заявителю, занявшему первое рейтинговое место, по результатам обоих этапов распределения общего объема субсидии меньше объема остатка субсидии, оставшиеся нераспределенные средства выделяются Заявителям, занявшим второе и последующие рейтинговые места, с учетом запрашиваемого размера субсидии и требований пункта 5 настоящего Порядка».

Формула для определения размера предоставляемой субсидии в виде грантов Санкт-Петербурга для общественных объединений (СПб Комитета по молодежной политике):

«...2. Размер субсидии в виде гранта Санкт-Петербурга для общественных объединений в 2014 году определяется Конкурсной комиссией на основании итогового балла по проекту, рассчитанного Конкурсной комиссией в соответствии с пунктом 6.4. конкурсной документации.

3. Размер субсидии рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{суб.}} = P_{\text{зс.}} \times B / 100,$$

где:

$P_{\text{суб.}}$  – размер субсидии, предоставляемой победителю конкурса;

$P_{\text{зс.}}$  – размер запрашиваемой субсидии на реализацию проекта;

$B$  – итоговый балл;

100 – максимальное количество баллов;

4. Размер одного гранта не может превышать 25 процентов от общего объема финансирования, предусмотренного Комитету на 2014 год по целевой статье расходов 4310128 «Субсидии в виде грантов Санкт-Петербурга для общественных объединений в соответствии с Законом Санкт-Петербурга».

Например, 50 заявок было подано, 39 прошли по формальным требованиям на следующий этап, 25 заявок были поддержаны (набрали более 50 баллов после оценки экспертов), и между последними распределяется грантовый пул.

Нужно быть готовым, что вы получите меньше денег, чем запрашиваете (за исключением тех регионов, где НКО больше, чем субсидий).

Приоритет	Статья расхода	Примечание	Лучший сценарий	Реальный сценарий	Худший сценарий	Согласованный бюджет

Таблица 12.

«Внешний бюджет» для привлечения средств

№	Статья расхода	Примечание	Всего	Имеется	Требуется

Таблица 13.

Итак, при составлении смет проектов, которые подаются на конкурсы на предоставление субсидий, **необходимо учитывать**, что

- существуют ограничения по разрешенным статьям затрат, которые могут быть профинансированы из средств субсидии, и по объему разрешенных средств;
- при оценке заявки на субсидию одним из критериев является объем софинансирования, который привлекает организация. В некоторых конкурсах четко определен минимальный процент софинансирования проектов;
- объем средств по субсидии рассчитывается по сложной формуле, лучше готовить разные сценарии бюджета;
- многие договоры на предоставление субсидий предусматривают документальную отчетность не только за полученные организацией средства, но и за средства, привлеченные из других источников на реализацию проекта.

Итак, у нас все готово, чтобы сделать

**Шаг №7.1 – заполняем проектную заявку согласно форме, утвержденной в конкурсной документации.**

**Шаг №7.2 – прилагаем необходимые сопровождающие документы (справки, письма, пр.) согласно перечню в конкурсной документации).**

И наконец,

**Шаг №8 – подаем пакет документов вовремя!**

## **Советы и рекомендации для написания и подачи проектных заявок на конкурс государственных субсидий**

Некоторые регионы сами пишут подробные инструкции для участников конкурса. Например, в Республике Коми в качестве Приложения к приказу Министерства экономического развития Республики Коми от 17 марта 2014 года № 86 созданы «МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ по подготовке заявки на участие в конкурсном отборе проектов социально ориентированных некоммерческих организаций на получение в 2014 году субсидии из республиканского бюджета Республики Коми», где подробно описаны все разделы проектной заявки, и что должно в каждом из них содержаться, см. <http://econom.rkomi.ru/page/7873/>

Здесь мы приведем выдержки из подобного документа из г. Архангельска<sup>8</sup> – Рекомендации по заполнению формы заявки на городской конкурс социальных проектов в сфере молодежной политики г. Архангельск.

### **Рекомендации по заполнению формы заявки на конкурс «Доброму городу – добрые дела» (выдержки)**

Заполняя данную форму, вы должны показать, что

- хорошо знакомы с той проблемой, которую собираетесь решать в рамках проекта;
- четко представляете, что будете делать в рамках проекта, и сколько это будет стоить.

Ваша задача – доказать экспертам, что ваш проект является наиболее эффективным способом решения заявленной проблемы. Под проектом мы понимаем комплекс действий и/или мероприятий, связанных одной целью и задачами, направленный на достижение определенных результатов.

Ваша заявка должна быть логичной и понятной. Старайтесь избегать сложных умозаключений и специальной терминологии, которая известна только узкому кругу людей.

**Лучший способ убедиться в том, что ваша заявка написана хорошо, – дать прочитать ее вашему соседу (человеку, не знакомому с вашей деятельностью)! Если он сможет пересказать вам то, что вы хотите сделать в рамках проекта, значит, у вас уже есть 50% успеха!**

#### **1. Название проекта.**

Название проекта может быть произвольным, на ваше усмотрение. Желательно, чтобы оно отражало суть проекта и не было слишком длинным.

#### **2. Постановка проблемы.**

- Вам необходимо показать, что заявленная проблема действительно существует. Не пытайтесь в ходе проекта решить все проблемы человечества. Нельзя сделать все для всех, но можно сделать кое-что для некоторых! Постарайтесь обозначить ту проблему, в решении которой ваша организация будет наиболее успешной.
- Покажите, что вы хорошо знакомы с проблемой, возможно, знаете ее лучше других.

---

<sup>8</sup> Кстати говоря, эксперты федерального конкурса субсидий отмечают те же самые основные принципы и типичные ошибки при написании проектных заявок.

Подтверждением хорошего ознакомления с проблемой могут являться такие показатели, как наличие в Форме заявки каких-либо статистических данных, мнения компетентных организаций или авторитетных в этой области специалистов и иное.

- Постарайтесь ставить проблему с точки зрения тех, кому вы хотите помочь в ходе проекта.

### 3. Основные достижения (успехи) вашей организации и организации партнера.

- Вам необходимо обосновать надежность вашей организации, показать уровень компетентности в решении проблемы, заявленной в проекте. Почему именно ваша организация способна эффективно реализовать заявленный проект. Каких успехов в этом направлении вы добились?
- Пожалуйста, укажите, есть ли у вас опыт работы по проектам и опыт управления грантом.
- Поясните, почему выбрали именно этого партнера для реализации проекта.

### 4. Цель проекта.

- В данном разделе укажите, чего вы хотите достичь (добиться) в ходе реализации данного проекта. Не путайте цель конкретного проекта с целью деятельности вашей организации. Они должны сочетаться, но при этом цель проекта гораздо более узкая и прикладная.
- Цель должна согласовываться с проблемой, указанной в п.2 Формы заявки, и быть четко сформулированной.
- «Улучшение материально-технической базы организации» НЕ может быть целью проекта.

### 5. Участники проекта.

- Кратко опишите компетенцию тех, кто будет реализовывать проект. Экспертам должно быть понятно, что у вас есть специалисты, способные осуществить запланированное.

### 6. Опишите вашу деятельность в ходе проекта.

- Помните, что ваша деятельность в ходе проекта должна быть направлена на решение только той проблемы, которую вы заявили в п.2 Формы заявки. Должна существовать четкая взаимосвязь между заявленной проблемой и той деятельностью, которая будет осуществляться в ходе реализации проекта. Если вы приобретаете оборудование, то его использование должно быть направлено на решение указанной в заявке проблемы, а механизм его использования должен быть отражен в этом пункте Формы заявки.
- Ваша деятельность в рамках проекта должна быть подробно прописана. Зачастую бывает так, что организация получает финансирование, и тут выясняется, что она не знает, что с этим финансированием делать. Именно таких ситуаций нам хотелось бы избежать. В идеальном варианте из заявки должно быть видно, что вы знаете, что вы будете делать буквально каждый день в ходе реализации проекта.
- Укажите всю последовательность мероприятий, которые вы хотите осуществить в ходе реализации проекта с логической взаимосвязью каждого шага. Объясните, почему выбран именно такой набор мероприятий.

- Опишите, какова роль партнерской организации в реализации проекта.
- Укажите, какие специалисты будут привлечены для реализации проекта, их квалификацию и роль в проекте.
- Не пытайтесь искусственно «раздуть» вашу деятельность. Пропишите только ту работу, которую, на ваш взгляд, действительно необходимо провести. Не пытайтесь подстроиться под экспертов!

#### 7. Ожидаемые результаты.

- Результаты проекта желательно представить в конкретных измеряемых показателях. Укажите как количественные результаты проекта (сколько проведено мероприятий по проекту, сколько человек приняло участие в каждом из мероприятий проекта и т.п.), так и качественные результаты (как изменилась ситуация в результате реализации проекта, какое влияние оказал проект на целевую группу и т. д). На основании указанных вами результатов в дальнейшем, после реализации проекта, можно будет судить о том, насколько успешным он был.
- Результаты должны логически вытекать из тех мероприятий, той деятельности, которую вы указали в п.6 Формы заявки.
- Если предполагается распространение полученных результатов, опишите, в какой форме это будет сделано.

#### 8. Дальнейшее развитие проекта.

- Подумайте, насколько вообще необходимо в дальнейшем продолжение вашего проекта? Некоторые проекты сами по себе носят разовый характер и не требуют продолжения в принципе.
- Помните, что в соответствии с условиями конкурса приоритет будет отдан проектам, имеющим долгосрочный эффект. Иными словами, нам интереснее поддерживать ту деятельность, которая будет продолжаться после того, как средства, полученные от Попечительского совета, закончатся. Однако это вовсе не означает, что проект, не имеющий дальнейшего продолжения, не будет профинансирован. В данном случае Экспертный совет будет руководствоваться принципом целесообразности.
- Если, на ваш взгляд, ваш проект необходимо продолжать в дальнейшем, и вы собираетесь это делать, то опишите:
  - что и как вы будете делать;
  - откуда вы возьмете средства на эту деятельность (пропишите только реальные источники).
- Если в ходе реализации проекта вы собираетесь приобретать оборудование, то опишите, каким образом вы планируете использовать это оборудование после окончания проекта.

## ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ К ГЛАВЕ 3

---

1. Шматко А., Орлова А., Клещина А., Скворцова А. Подходы и инструменты проектного менеджмента для социально ориентированных НКО, 2012.
2. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов: пособие ТЕМПУС. Изд-во Европейского фонда профессионального образования, 2001. – 77с. Режим доступа – [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective\\_ru.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective_ru.pdf)
3. Управление проектным циклом/ Учебное пособие. Европейская Комиссия, 2006. <http://www.iasc.kspu.ru/-files-/sresurs/ouds/projects.pdf>
4. Никитина Н.Ш. Методика проектирования системы менеджмента качества образования в вузе на основе логико-структурного подхода / Н.Ш. Никитина // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – N 2(25). С. 70-78. Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/univman/msg/152389.html>
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: Project Management Institute, 1996.
6. «Составление заявки на грант» (методическое пособие для некоммерческих организаций), Автономная некоммерческая организация «Северо-кавказский ресурсный центр», Ставрополь, 2000.
7. М.Блинников, Д. Даушев, Е. Симонов. Как просить деньги?, 2004. <http://www.daushev.ru/library/2011-06-30-16-58-00/22-kpd.html>

**Проект** – это комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение поставленных целей, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки.

**Социальный проект** – проект, направленный на достижение социальных целей, т.е. на достижение большего благополучия отдельного человека, группы людей, общества. Социальный проект предполагает наличие целевой группы благополучателей, т.е. тех лиц, которые «выиграют» от реализации данного проекта, и стремление разработчиков решить какую-то актуальную социальную (общественную) задачу.

**Государственная субсидия** (от лат. *subsidium* – помощь, поддержка) – денежные средства, предоставляемые из бюджетов органов государственной власти юридическим лицам. Основные свойства субсидии:

- безвозмездная, безвозвратная передача средств;
- целевой характер.

**Регион (субъект федерации)** – субъект Российской Федерации или сокращенно субъект федерации – название территориальной единицы верхнего уровня в России. Согласно Конституции России 1993 года Россия является федеративным государством и состоит из равноправных субъектов Российской Федерации.

**Орган исполнительной государственной власти (ОИГВ)** в регионе являются подразделения (комитеты, министерства, управления и т.д.) администрации, правительства региона. Наименование органа исполнительной власти и его структура устанавливаются субъектом федерации в соответствии с местными традициями и особенностями. Региональные органы исполнительной власти руководят хозяйственным, социально-культурным строительством, организуют управление объектами государственной собственности региона, разрабатывают организационную структуру управления регионом, осуществляют полномочия в сфере экономики, ее отдельных отраслей, в бюджетно-финансовой сфере, ценообразования, торгового, бытового, социально-культурного обслуживания населения и др.

**Жизненный цикл проекта (ЖЦП)** – все стадии существования проекта от возникновения идеи до завершения и отчетности. В целях данного пособия мы выделяем стадии:

- 1) Создание проектной идеи / Инициирование проекта.
- 2) Планирование / Детальная разработка проекта.
- 3) Фандрайзинг.
- 4) Реализация проекта.
- 5) Завершение и отчетность.

Оценка и мониторинг проекта при этом пронизывают все стадии ЖЦП.

**Заинтересованная сторона** (стейк-холдер) – это любое лицо, группа лиц или организация, которые могут – прямо или косвенно, положительно или отрицательно – повлиять на проект, или, напротив, проект может повлиять на них.

**Дерево проблем** – представление негативной ситуации в виде диаграммы, показывающей причинно-следственные связи.

**Дерево целей** – представление будущей ситуации, когда проблемы будут решены, в виде диаграммы, показывающей связи вида «средство-цель».

**Проектная структура** – это набор категорий, разделов документа, представляющего описание проекта. В базовую проектную структуру обычно включается описание существующей проблемы (и потребностей целевых групп), цель проекта, задачи и конкретные результаты, мероприятия (методы реализации проекта) и необходимые для этого ресурсы.

**Бюджет проекта** – это документ, включающий описание финансовых ресурсов, необходимых для реализации данного проекта.

**Заявка на субсидию (грантовая заявка)** – это проектное предложение организации, оформленное в соответствии с требованиями конкретного донора и/или конкурса субсидий/грантов.

**Критерий оценки проектной заявки** – признак, по которому сопоставляются и выделяются характеристики всего проекта и отдельных его логических частей для установления его соответствия приоритетам конкурса субсидий/грантов и/или для сравнения с принятым критерием, отражающим нормативную ценность

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

**Показатель** – мера какого-либо состояния на конкретный момент времени. Показатели необходимы для анализа перемен. Показатели можно установить с разными измерениями: с указанием количества, качества и времени (периода) измерений (показатель – характеристика ситуации (проблемы, явления и пр.), отражающая ее основные черты и особенности, позволяющая ее оценивать, распознать, познавать, сравнивать и пр.)

**Результативность** – это степень достижения запланированных результатов в ходе реализации проекта.

## **Приложение 1**

### **СПИСОК РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ ДЛЯ НКО В СЗФО**

**Сеть ресурсных центров для НКО Северо-Западного федерального округа**

**Сайт:** <http://www.ngorc.ru/index.php>

**Межрегиональная благотворительная общественная организация  
«Центр развития некоммерческих организаций», Санкт-Петербург**

**Исполнительный директор:** Скворцова Анна

**Адрес:** 191040, Санкт-Петербург, Лиговский пр., 87, офис 300

**Тел./факс:** (812) 718-37-94

**E-mail:** [crno@crno.ru](mailto:crno@crno.ru)

**Сайт:** [www.crno.ru](http://www.crno.ru)

**Архангельский Центр социальных технологий «Гарант», Архангельская область**

**Директор:** Михайлова Марина

**Адрес:** 163000, Архангельск, ул. Попова, д. 18, подъезд 1, этаж 4

**Тел./факс:** (8182) 20-65-10 (с 10:00 до 17:00, кроме выходных)

**E-mail:** [garant@ngo-garant.ru](mailto:garant@ngo-garant.ru)

**Сайт:** [ngogarant.ru](http://ngogarant.ru)

**Ленинградская областная общественная организация социальных программ  
«Центр женских инициатив», Ленинградская область**

**Председатель:** Княжева Ирина

**Адрес:** 187000, Ленинградская область, Тосно, ул. Боярова, д. 16<sup>А</sup>

**Тел./факс:** (81361) 3-23-05

**E-mail:** [wic06@narod.ru](mailto:wic06@narod.ru)

**Сайт:** [www.wic-tosno.ru](http://www.wic-tosno.ru)

**Конгресс женщин Кольского полуострова, Мурманская область**

**Председатель:** Паршкова Светлана

**Адрес:** 183025, Мурманск, ул. Полярные зори, д. 60, оф. 205

**Тел.:** (8152) 59-19-72; 23-31-21

**Факс:** (8152) 58-95-51

**E-mail:** [irina@womkongr.murmansk.su](mailto:irina@womkongr.murmansk.su)

**Сайт:** [www.owl.ru/win/women/aiwo/murman.htm](http://www.owl.ru/win/women/aiwo/murman.htm)

**Некоммерческий Фонд «Новое образование» г. Петрозаводска, Республика Карелия**

**Председатель:** Степанова Галина

**Адрес:** 185026, Петрозаводск, ул. Парфенова, д. 8<sup>А</sup>

**Тел.:** (8142) 566-799, 8-911-402-3090

**E-mail:** [narod@onego.ru](mailto:narod@onego.ru), [narod-gvs@mail.ru](mailto:narod-gvs@mail.ru)

**Сайт:** <http://nkf-no.ru>

**Псковская областная общественная организация  
«Центр устойчивого развития Псковской области», Псковская область**

**Председатель:** Никонов Семен

**Адрес:** 180000, Псков, ул. Ленина, д. 15-2

**Тел.:** (8112) 29-10-95

**E-mail:** csdpr@csdpr.ru

**Сайт:** www.csdpr.ru

**Фонд содействия некоммерческим проектам, Новгородская область**

**Председатель:** Соловьева Наталья

**Адрес:** 173000, Великий Новгород, ул. Славная, д. 55<sup>А</sup>, оф. 10

**Тел.:** (8162) 948-783

**E-mail:** eons@front.ru; novgorodplatform@gmail.com

**Сайт:** www.activity.natm.ru

**Региональный некоммерческий благотворительный фонд местного сообщества «Калининград», Калининградская область**

**Исполнительный директор:** Гришечкина Маргарита

**Адрес:** 236000, Калининград, ул. Комсомольская, 61, оф.3

**Тел.:** (4012) 39-11-17, факс: (4012) 98-81-98

**E-mail:** fond-kld@mail.ru

**Сайт:** <http://fond-kaliningrad.ru>

**РОО «Региональный координационный совет по взаимодействию с некоммерческими организациями Ненецкого Автономного Округа»**

**Председатель:** Дроздова Вера

**E-mail:** rks-nao@yandex.ru

**Некоммерческая организация «Фонд поддержки гражданских инициатив»**

**Директор:** Кулик Людмила

**Адрес:** 160035, Вологда, Советский пр., 35-а

**Тел.:** (8172) 75-61-37, 75-80-95, факс: (8172) 75-80-91

**E-mail:** fond-pgi@yandex.ru

**Сайт:** <http://www.fpgi.ru/>

**Региональное общественное движение «Коренные женщины Республики Коми», Республика Коми**

**Председатель правления:** Князева Галина

**Адрес:** 167000, Сыктывкар, ул. Бабушкина, д. 31

**Тел.:** (912) 867-27-80, факс: (8212) 21-68-20

**E-mail:** gknyazeva@mail.ru

**Сайт:** www.komian.org

## Приложение 2

### СПИСОК ШАГОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТНОЙ ЗАЯВКИ НА КОНКУРС РЕГИОНАЛЬНЫХ СУБСИДИЙ

**Шаг №0.** Определиться, нужно ли моей организации участвовать в конкурсе субсидий?

Поиск и ознакомление с конкурсной документацией.

**Шаг №1.** Определиться, какой орган власти (комитет, министерство и т.д.) в моем регионе отвечает за проведение конкурса субсидий.

**Шаг №2.** Найти нормативный акт своего региона, регламентирующий конкурс субсидий, и внимательно прочитать его.

**Шаг №3.** Определиться, подходит ли моя организация под требования приемлемости для НКО, участвующих в конкурсе, а мой проект – под критерии оценки проектов.

**Шаг №4.** Тщательно изучить и проверить разделы, описывающие требования и ограничения для поддерживаемых проектов (видов деятельности, типов расходов и т.д.) в рамках конкурса на госсубсидии для СО НКО.

**Шаг №5.** Сразу, одновременно с написанием проектной заявки, готовить пакет всех необходимых документов, особенно требующих запроса из вышестоящих инстанций (налоговой инспекции и т.п.).

#### Проектирование

- 1.1. Формулирование проектной идеи
  - 1.2. Анализ внешней и внутренней среды, в которой будет реализовываться проект
  - 1.3. Анализ заинтересованных сторон
  - 1.4. Анализ проблем
  - 1.5. Работа с альтернативами. выбор метода решения проблемы. Проектное решение
- Шаг №6.** Анализируем проблему и формулируем проектную идею.

В этап I жизненного цикла проекта «Ини-

циация проекта / создание проектной идеи» входят следующие подэтапы:

- Формулирование проектной идеи.
- Анализ внешней и внутренней среды, в которой будет реализовываться проект
- Анализ заинтересованных сторон.
- Анализ проблем.
- Работа с альтернативами. выбор метода решения проблемы. Проектное решение.

**Шаг №6.1.** Описываем потребности своей целевой группы (на основе опросов, статистики, фактов).

**Шаг №6.2.** Описываем, что и кем уже делается в этой сфере с этой целевой группой.

**Шаг №7.** Планируем и описываем проект.

В этап II жизненного цикла проекта «Планирование проекта/Детальная разработка проекта» входят следующие подэтапы:

- Анализ и формулировка целей.
- Формулирование содержания проекта: мероприятия, команда, механизм реализации проекта.
- Определение результатов, показателей и источников проверки.
- Определение допущений и рисков.
- Составление плана действий (календарного графика).
- Составление сметы (бюджета).

**Шаг №7.1.** Заполняем проектную заявку согласно форме, утвержденной в конкурсной документации.

**Шаг №7.2.** Прилагаем необходимые сопровождающие документы (справки, письма, пр.) согласно перечню в конкурсной документации).

**Шаг №8.** Подаем пакет документов вовремя!

### *Приложение 3*

#### **КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

- Обязательно укажите, сколько вам потребуется времени на реализацию всего проекта и каждого из его элементов (мероприятий). Указывайте только реальные сроки, то есть так, чтобы, с одной стороны, вам хватило времени сделать то, что вы запланировали, а, с другой стороны, не было потери времени.
- Обратите внимание, что в календарном плане вы должны указать все мероприятия, запланированные по проекту и описанные в пункте № 6 Приложения 2.

### *Приложение 4*

#### **БЮДЖЕТ**

Это один из самых важных разделов, он должен быть хорошо проработан и объяснен. Желательно составлять бюджет совместно с бухгалтером.

**Обратите внимание на установленные положением ограничения по видам расходов, которые могут быть внесены в бюджет, и процентным соотношением средств, предусмотренных на приобретение оборудования.**

- Бюджет должен быть расписан по видам расходов. Не завышайте стоимость того или иного имущества, которое вы хотите приобрести в ходе проекта. Указывайте только реальную стоимость.
- Помните, что каждый рубль, заложенный в бюджете заявки, должен быть обоснован, а его расходование – целесообразно. К каждой цифре бюджета вы сами себе должны задать вопрос: насколько она необходима в данном проекте? Нельзя ли ее уменьшить, не навредив проекту в целом?
- В бюджет включается следующая информация: общая стоимость проекта и запрашиваемое финансирование.
- Сумма в графе ЗАПРАШИВАЕМОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ не может превышать максимальной суммы финансирования проекта, указанной в Положении о конкурсе.
- Указывайте только те расходы, которые действительно необходимы для реализации вашего проекта. Каждая цифра должна быть обоснована в комментариях к бюджету: для обеспечения какой деятельности по проекту необходим данный расход и почему именно столько.
- При составлении бюджета старайтесь не ориентироваться на ложное в данном случае утверждение: «больше попросишь – больше дадут».



## **Об авторе**

### **Москвина Анастасия Юрьевна –**

менеджер проектов, ведущая тренингов и семинаров по проектному менеджменту, фандрайзингу, оценке проектов и программ, социальному предпринимательству и др. для руководителей НКО и государственных учреждений. Работает в Центре РНО с 2013 года, в некоммерческом секторе – с 1998 года. Имеет опыт работы в международных донорских организациях (Европейская Комиссия, программа ТАСИС), в том числе участие в оценке грантовых заявок, администрирование проектов, проверка отчетности (1998-2006) и опыт преподавания в СЗИУ РАНХиГС для государственных и муниципальных служащих, руководителей органов власти.

Кандидат социологических наук. Автор статей и публикаций по вопросам проектирования, фандрайзинга, социального предпринимательства.

В 2012 году – научный руководитель федеральной программы Минэкономразвития «Вопросы поддержки СО НКО» в СЗИУ РАНХиГС.