

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Л.М. САФИНА, С.В. САЛМИНА**

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ,  
ПОЛУЧИВШИМ ПОДДЕРЖКУ В КОНКУРСЕ  
НА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГРАНТОВ РАИСА РЕСПУБЛИКИ  
ТАТАРСТАН НА РАЗВИТИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА**

**Методическое пособие**



**КАЗАНЬ**

**2024**

**УДК 316(075)**

**ББК 60.5я7**

**С21**

**Рецензент**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления  
человеческими ресурсами КФУ **Ю.С. Колесникова**

**Сафина Л.М.**

**С21 Рекомендации по управлению проектом, получившим поддержку в конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества [Электронный ресурс]: методическое пособие / Л.М. Сафина, С.В. Салмина. – Электронные текстовые данные (1 файл: 339 Кб). – Казань: Издательство Казанского университета, 2024. – 30 с. – Системные требования: Adobe Acrobat Reader. – URL: [https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/184514/49-8-recomend\\_upr\\_proekt.pdf](https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/184514/49-8-recomend_upr_proekt.pdf). – Загл. с титул. экрана.**

**ISBN 978-5-00130-836-2**

Методическое пособие содержит теоретический и практический материал по управлению проектом, получившим поддержку в конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества. Пособие разработано в рамках деятельности АНО «Республиканский ресурсный центр по поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций».

**УДК 316(075)**

**ББК 60.5я7**

**ISBN 978-5-00130-836-2**

**© Сафина Л.М., Салмина С.В., 2024**

**© Издательство Казанского университета, 2024**

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1.Управление проектом НКО: общие подходы.....  | 5  |
| 2. Процедуры в рамках управления проектом, получившим поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества..... | 12 |
| Заключение.....  | 24 |
| Приложение.....  | 25 |

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время нет единого подхода к управлению проектом. Мнения профессионального сообщества сильно разнятся: от необходимости привлекать профессиональную организацию для управления проектами, до того, что управление проектами – это ничто иное как элемент общего управления. Истина, на наш взгляд, где-то посередине. При том, что есть много общего в управлении НКО и управлении проектами НКО, но и существенных различий также много.

Что же такое проект? Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Это одно из самых универсальных определений, что раскрывает суть проекта в деятельности НКО. Ключевым моментом является то, что проект осуществляется только единожды. Если мероприятие повторяющееся, является основным в работе, то это уже не проект, а текущая деятельность НКО. Проект должен иметь определенные точки начала и завершения (время), бюджет (стоимость) и четко определенные объемы или величину работы, которую надлежит выполнить, а также специфические требования к результатам. В тоже время, вся текущая деятельность часто по характеру мероприятий, целевой аудитории благополучателей совпадают с тем, что будет реализовано в проекте.

Проект НКО – это некая актуальная проблема, запланированная к решению путем проведения мероприятий за определенный срок, с выделенным бюджетом для достижения конкретного результата.

В связи с этим наиболее остро встают вопросы, каким образом в текущей деятельности НКО выстроить работу по управлению проектами, как планировать проекты НКО, какую роль и значение имеет контроль и анализ реализации проекта. Именно этим актуальным вопросам управления проектами, получившими поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества будет посвящена методическая рекомендация.

## 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ НКО: ОБЩИЕ ПОДХОДЫ

В регулярном бизнесе считается нормой, что не все проекты достигают своих целей, 50-60% проектов неэффективны по результатам анализа. В деятельности НКО безусловно возникают ситуации, не позволяющие достигнуть результата, но в отличие от бизнес-истории, провальный проект НКО – это не недополученная прибыль или убытки, это всегда живые люди, благополучатели, которые остались без поддержки.

Многолетняя практика и анализ деятельности НКО показывают, что проекты редко терпят неудачу на финальном этапе реализации. Как правило, они проваливаются на самом старте, например, не получают поддержку от грантодателя, либо сталкиваются с проблемой реализации мероприятий.

Все провальные проекты объединяет одно, у них неправильно сформулирована проблема целевой аудитории, а соответственно выбран неверный способ ее решения. Деятельность НКО направлена на решение/смягчение конкретной проблемы, например, помощь наркозависимым, работа с детьми с ОВЗ, реабилитация после инсульта, обучение детей навыкам программирования, организация культурно-досуговой деятельности пенсионеров и многое другое. Таким образом, в рамках грантового проекта и в рамках текущей деятельности работа НКО связана с одной и той же, как правило, целевой аудиторией. Для разделения текущей деятельности НКО и проектной деятельности в рамках гранта можно следовать следующему правилу. Руководитель НКО решает круг задач, направленных на текущую деятельность, также связанную с разрешением/смягчением проблемы целевой аудитории, а руководитель проекта - решает конкретную, актуальную проблему в определенный промежуток времени. Если подходить к управлению проектом НКО именно так, то никаких проблем ни по участию в грантах, ни тем более по реализации проекта, получившего поддержку, не возникает. При таком подходе каждый конкретный грантовый проект НКО не должен быть размыт текущей деятельностью.

Любое проектное управление основывается на трех составляющих:

1. Команда проекта
2. Ее профессионализм
3. Практика организации процесса управления проектом.

Ни один элемент не существует сам по себе, и все они связаны между собой.

Начнем с команды, как правило для НКО — это группа единомышленников, объединенных вокруг лидера, вовлеченного в социальную работу через личную историю. С одной стороны, это сразу позволяет преодолеть большой пласт проблем, то, что, в бизнесе отвечает процессу формирования корпоративной культуры. С другой стороны, изначально уровень подготовки этих людей к проектной деятельности может быть низким, т.е. проблема профессионализма стоит острее, чем в бизнесе. Это требует от команды постоянного процесса обучения и готовности не только быть занятыми основной работой НКО, но и наращивать специфические знания, отрабатывать навыки и формировать новые умения. Отсюда мы приходим к третьей составляющей – постоянному процессу совершенствования практики организации управления проектом.

Сферу управления проектами НКО, на наш взгляд, необходимо поддерживать путем наработки практического опыта в процессе управления проектами: от инициации до закрытия проекта. Часто можно слышать комментарии от НКО, регулярно реализующих проекты при поддержке Фонда президентских грантов (далее - ФПГ) и Президентского фонда культурных инициатив (далее - ПФКИ), что проекты на региональном уровне им уже не интересны, много проблем, много вопросов. Это ни что иное, как подтверждение того, что у организации нет внутренних налаженных процессов управления проектами. Если они есть, то НКО все равно какого уровня грант ей реализовывать! Для любого объема финансирования, под любые требования прописываются мероприятия, выполняемые за определенный срок, для достижения конкретного, измеримого результата.

Управление любым проектом НКО выстраивается вокруг логически последовательных процессов в рамках его жизненного цикла:

1. Инициация.
2. Планирование.
3. Реализация.
4. Контроль и анализ.
5. Завершение.

**Инициация** – фактически это ключевая проблема или «боль» целевой аудитории вокруг разрешения которой выстраивается проект. Хороший проект начинается с понимания проблематики, знания подходов и опыта работы с целевой аудиторией.

Инициация для текущей деятельности НКО, это как правило, проблематика в рамках ее уставной деятельности, например, помощь пострадавшим диким животным, попавшим в городскую среду, или работа по донорству, дети с ОВЗ и т.д. Эта проблема должна быть близка организации изначально, но расширение проблематики также возможно, например, работа не только с лицами с ОВЗ, но и с пенсионерами.

Инициация в рамках грантового проекта, это идея в контексте текущей деятельности, продиктованная необходимостью протестировать определенную гипотезу в работе, например, применить новый подход в работе с целевой аудиторией (методики, форматы, оборудование и т.д.). Для той же организации, что занимается помощью пострадавшим диким животным, попавшим в городскую среду проект, идея на грант может быть сформулирована так: для экстренной помощи на местах требуется организовать мобильную операционную. Другой пример: для детей, проживающих за пределами РТ и изучающих татарский язык требуется создание большего количества визуального контента, в том числе адаптированных под программу обучения мультфильмов на татарском языке.

**Планирование** – как этап управления проектом, получившим поддержку в Конкурсе на предоставление грантов, в большей степени остается «за скобками» т.к. основной план реализации заявляется в момент подачи заявки – при заполнении календарного плана проекта.

Чем качественнее отражен план реализации проекта в грантовой заявке, тем, безусловно, проще управлять таким проектом. Но в реальной жизни так бывает не всегда, в момент подачи заявки некоторые моменты могут быть упущены или слабо прописаны в заявке. Соответственно, чем выше степень расхождения заявленного календарного плана и того, что реализуется в действительности, тем более вероятно, что управление на этапе реализации проекта потребует от НКО дополнительной детализации и уточнений.

**Реализация** – это фактически ключевой этап жизненного цикла проекта с точки зрения управления проектом, получившим поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества. На наш взгляд здесь важно учесть три ключевых принципа управления проектом, а именно:

1. Управление проектом должно быть сбалансированным и всесторонним – управление проектом должно выстраиваться таким образом, чтобы согласовать работу тех, кто обеспечивает все стороны как текущей деятельности НКО, так и реализацию грантового проекта. Реализация проекта не может проходить от случая к случаю, а также быть вне поля деятельности организации.

2. Управление проектом должно быть всесторонним и осуществляться совместными усилиями – это значит, что методы, которые применяет НКО должны быть последовательно выстроены, отработаны на каждом этапе. Сам процесс управления проектом предполагает участие всех заинтересованных сторон в заявленном проекте, получившем поддержку, вовлечение всех заинтересованных сторон как самих благополучателей, партнёров проекта, так и РРЦ, который также является стейкхолдером в управлении грантовым проектом.

3. Управление проектом – непрерывный и повторяющийся процесс – очень часто НКО рассматривают реализацию проекта уже получившего поддержку без учета тех аспектов, что любой проект конечен, срок его реализации известен, соответственно опыт управления текущим проектом - это основа для формирования заявки на реализацию



нового проекта. Рекомендуем, в рамках реализации проекта обязательно отмечать те моменты, которые вызвали затруднения. Это нужно для руководителя проекта и руководителя НКО для понимания того, как избежать или снизить частоту повторений таких ошибок в будущем. Во-вторых, отмечать те моменты, которые могут быть точками роста, новыми проектами на грант. Например, при реализации проекта по работе с детьми с ОВЗ по проекту были запланированы арт-мастер-классы по рисованию, но способов рисования великое множество, каждый из них имеет место быть. Если при работе с целевой аудиторией вы увидели запрос на создание картин с «живыми» элементами, то это может быть точкой развития вашего проекта и новой заявкой на грант. Или в рамках приведения в порядок местного родника стало ясно, что требуется, например, оснастить подъездной путь указателями, табличками, разместить вблизи родника скамейки, урны и т.п. Это все точки развития уже реализованного проекта, но, конечно, если они действительно есть, а не «притянуты за уши».

**Контроль и анализ** – контроль осуществляется путем сравнения запланированных дат календарного плана с фактическими, и принятия соответствующих мер, позволяющих корректировать отклонение от цели. По сути календарный план определяет в какой точке должен находиться проект в каждую дату/период его реализации. Без календарного плана НКО, реализующая проект, не знает этой точки, так что контроль становится невозможным по определению. Оценка количества и качества выполненной работы производится с применением всех доступных, не обязательно сверх сложных, автоматизированных и дорогих средств измерения. В основе базового анализа лежит простое сравнение запланированных объемов работ/мероприятий с фактическими; если их реальный объем больше или меньше плана, следует принять меры, которые вернут ситуацию к тому календарному плану, что является основным. Естественно, в любом проекте всегда существуют небольшие отклонения. Они игнорируются, если не влияют на достижение ключевых контрольных показателей реализации проекта. Например, незначительный перенос мероприятий по датам реализации

проекта и в связи с этим отклонение количественного показателя в определенную дату возможно, но вот для социальных проектов отклонение показателя общего охвата целевой аудитории фактически говорит о неэффективности управления.

**Завершение** – в большинстве случаев НКО проект считают завершенным, или закрытым, после того как подготовлен и принят финансовый и аналитический отчет по его реализации. Но это не совсем так. Прежде чем считать проект полностью завершенным, необходимо провести окончательный анализ опыта, который из него следует. Отсутствие такого анализа означает, что будущие проекты доставят вам такую же головную боль.

Кроме того, грантооператору важно понимать, какой социальный эффект был достигнут по итогам реализации поддержанных проектов и какие инициативы были реализованы наиболее успешно. Поэтому завершающим этапом мониторинга реализации проектов, получивших финансирование в конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества, является оценка их результатов.

Мониторинг проектов осуществляется в течение двух лет с момента завершения конкурса в соответствии с Положением о порядке оценки результатов проектов победителей конкурса грантов Раиса Республики Татарстан, предоставляемых на развитие гражданского общества. Помимо сотрудников грантооператора, возможность участия в оценке предоставляется любым заинтересованным сторонам, в качестве которых могут выступать:

- граждане или организации, которые являлись благополучателями проекта либо интересы которых были иным образом затронуты в ходе реализации проекта;
- органы исполнительной власти;
- Общественная палата РТ;
- Общественные советы при органах исполнительной власти РТ;
- НКО – победители конкурса (в отношении результатов проектов, реализованных другими НКО);

— эксперты конкурса.

Оценка результатов проектов включает следующие процедуры:

1. Оценку результатов проектов НКО, получившими поддержку и реализовавшими данные проекты;
2. Оценка результатов проектов сотрудниками РРЦ с привлечением кураторов на основе информации, собранной в ходе мониторинга реализации проектов;
3. Оценка результатов реализованных проектов заинтересованными сторонами.
4. Подведение итогов оценки результатов проектов. По результатам оценки проекты распределяются по группам: успешно, удовлетворительно и неудовлетворительно реализованные.

В рамках проводимой внешней оценки важно показать каким образом проект оказал влияние на развитие текущей деятельности НКО, какой отложенный социальный эффект был достигнут, какие изменения на определенной территории или целевой группе произошли благодаря проекту.

## **2. ПРОЦЕДУРЫ В РАМКАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, ПОЛУЧИВШИМ ПОДДЕРЖКУ В КОНКУРСЕ НА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГРАНТОВ РАИСА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН НА РАЗВИТИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА**

Повседневная работа по реализации проекта должна выстраиваться в соответствии с разработанным планом. Отправной точкой, вокруг которой осуществляется все управление проектом, является календарный план проекта. С одной стороны, эта задача может быть относительно простой, но, в зависимости от характера проекта, количества планируемых участников и охвата территорий, может стать и достаточно сложной.

Слагаемыми успеха реализации проекта, получившего поддержку на конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества, по нашему глубокому убеждению, является два ключевых момента.

**Первый** и очевидный аспект успешной реализации проекта НКО — это умение управлять людьми, вести за собой команду, умение общаться и выстраивать долговременные партнерские отношения с заинтересованными сторонами и целевой аудиторией. С этой точки зрения успех НКО завязан как с руководителем проекта и/или НКО, так и с вовлеченностью членов команды проекта. Руководитель проекта, обладающий искусством управления, может направить работу команды в нужное русло, а когда ситуация меняется, умеет правильно расставить приоритеты в новых обстоятельствах, разрешить или предотвратить конфликты, или, например, оперативно определить, какую информацию сообщить, кому и когда.

**Второй** и тоже достаточно очевидный аспект успешной реализации проекта НКО — это применение специальных методов науки управления, а именно руководитель проекта должен уделять достаточное внимание планированию, оценке, измерению и контролю в рамках реализации проекта.

С точки зрения науки управления не все очевидные вещи, которые легко воплощаются в коммерческом секторе могут быть реализованы на уровне управления проектами НКО. Мы в представленных методических рекомендациях делаем акцент только на доступных и легко применимых на практике НКО идеях управления.

Если брать глобально, то наука управления задает 4 ключевых вопроса и некоторый набор ответов, которые являются рекомендациями к действию, если «что-то пошло не так»:

«Кто делает? Что делает? Когда делает? Как делает?»

В целом ответы на эти базовые вопросы есть в заявке на грант, получившей поддержку в большей или меньшей степени, но руководитель проекта должен ориентироваться на более детальный ряд уточняющих вопросов:

- На каком этапе находится наш проект?
- Какая часть бюджета отводится в проекте для реализации этого этапа?
- Какими ресурсами предстоит управлять при реализации проекта?
- Каковы риски реализации этого этапа проекта?
- Когда и каким образом будет завершён каждый этап проекта? Какие количественные результаты должны быть достигнуты в рамках ключевых контрольных показателей проекта?

Любой проект, получивший поддержку, и управление им проще рассматривать через призму «треугольника управления проектом», рисунок 1, а именно модели, которая иллюстрирует взаимозависимость трех ограничений при реализации любого проекта: времени, денег и масштаба, а также то, как изменение одного фактора требует изменения других.



Рис. 1. Треугольник управления проектом

Проектный треугольник (или «железный треугольник» и др.) применяется на практике для решения стратегических задач управления проектом, мало применим для текущих задач, но из теории управления именно проектный треугольник, на наш взгляд, максимально наглядно показывает какие возможности нельзя упускать в рамках управления грантовым проектом НКО.

По нашему опыту работы в сопровождении проектов-победителей, работа руководителя проекта заключается в том, чтобы сохранить баланс между тройственными ограничениями. Если одно из этих ограничений уменьшится или увеличится, то и другие ограничения должны быть уменьшены или увеличены соответственно. Т.к. проект в рамках данного пособия, это проект, который уже получил поддержку, то разберем как действие каждого ограничения влияет в целом на процесс реализации проекта, по какой причине возможны осложнения и как рекомендовано разрешать такую ситуацию руководителю проекта на практике.

### **Контрольные точки в управлении проектом НКО**

Управление проектом, получившим поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества – это сугубо внутренняя «кухня» НКО. Если организация, получившая грантовую поддержку, адекватно оценила собственные силы и возможности, то большая часть вопросов по управлению будет разрешена еще на стадии подготовки и заключения соглашения с победителем.

В рамках представленных рекомендаций мы делаем акцент на те моменты, которые могут вызвать затруднение и потенциально увеличить проблему неэффективного управления в НКО до масштабов, когда потребуется подключение к разрешению возникающих проблем сотрудников РРЦ.

Параметры проекта задаются соглашением (сумма грантовой поддержки = бюджет; объем работ = перечень ключевых контрольных

точек и количественных показателей проекта и время = срок реализации проекта). Достижение показателей в результате управления – это зона ответственности только НКО, реализующей проект.

Как было обозначено выше, управленческая наука определяет, четыре ключевых вопроса «Кто делает? Что делает? Когда делает? Как делает?». На процесс реализации проекта накладывается 3 базовых ограничения: время, бюджет, объем работ, прописанные в соглашении, но внутри проекта, когда стоит задача реализовать его по шагам, эти ограничения не зафиксированы жестко, только обозначены как достижимые. Разберем каждое ограничение подробнее.

**Время** — это количество времени, которое требуется для выполнения всех мероприятий, запланированных по проекту, отраженное в календарном плане и зафиксированное в ключевых контрольных точках в соглашении с победителем. Например, все проекты, получившие поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества, по времени не превышают один календарный год, т.е. должны быть реализованы за 12 месяцев.

Сроки могут быть увеличены, если объем работ расширен или бюджет уменьшен. Например, если размер команды уменьшается из-за бюджетных ограничений, завершение проекта может занять больше времени. Если проблема выявлена на этапе подписания соглашения, то при подготовке проекта соглашения с победителем и определении ключевых контрольных точек НКО может обоснованно заявить о необходимости увеличения срока реализации проекта. Это допускается только в том случае, если изначально он не превышал 1 год, перенести реализацию проекта на более длительный период нельзя.

Что делать, если соглашение подписано, но возникли трудности и необходимо объективно увеличить сроки реализации отдельного этапа или всего проекта? Для этого предусмотрено Приложение 6-7 к соглашению. Эти приложения являются универсальными

по внесению и согласованию с РРЦ всего спектра изменений при управлении проектом. Примеры формулировок, а также оформления приложений приведены в приложении 1.

Любые задержки в получении ресурсов с момента получения финансирования или неожиданные препятствия для команды могут привести к задержке реализации проекта, из-за чего руководителям проекта будет сложнее завершить проект в установленные сроки. Поскольку временные ограничения напрямую связаны со стоимостью и количественными показателями проекта, продление срока и перенос графика может привести к увеличению затрат в виде привлечения дополнительных работников или дополнительных ресурсов. Ускорение реализации проекта также потребует дополнительных ресурсов.

На что обратить внимание и какие наиболее часто встречаются проблемы со временем, и главное, как НКО при реализации проекта избежать их или снизить влияние на реализацию проекта, рассмотрено ниже.

## **Возможные проблемы со временем**

### **№1. Чрезмерный оптимизм**

Руководители проектов и организаций НКО могут переоценить возможности своей команды. Чтобы реализовывать все мероприятия в срок, необходимо изучить продуктивные способности каждого члена команды, текущую рабочую нагрузку и существующие условия для реализации проекта. Например, вы планируете выездные мастер-классы по программе обучения в школах Зеленодольского района, но ваш специалист – это мама с маленькими детьми, которая работает на полную ставку в образовательном центре. Или, другой пример - вы привлекаете IT-специалистов крупной организации для создания виртуального музея, но они постоянно перебрасываются на решение текущих острых проблем (хакерские атаки, обновление сайта и др.). Очевидно, что в обоих случаях есть предел возможности людей, что может увеличить сроки реализации проекта.



## **№ 2. Внешние задержки**

Если для вашего проекта требуется приобретение оборудования, материалов и т.д., а в особенности, необходимости его доставки, установки/монтажа и др., то любые задержки могут привести к дополнительным задержкам в ходе реализации грантового проекта. В этом случае мы лишним раз напоминаем победителям, что руководители проектов и НКО должны быть на связи с поставщиком, подрядчиком и т.д. чтобы быть в курсе важных дат и контролировать время.

## **№3. Внутренние задержки**

Некоторые задачи внутри проекта взаимосвязаны, что означает, что вы не можете начать решать одну из них, пока не будет завершена предыдущая. Отложенные задачи тратят драгоценное время и деньги. В результате руководители проектов должны регулярно отслеживать зависимости между заданиями, чтобы гарантировать их своевременное завершение. Логика реализации проекта предполагает, что, например, итоговую выставку по проекту картин детей с ОБЗ НКО не может провести без проведения серии заявленных по проекту мастер-классов и отбора работ.

В связи с этим, рекомендуем строго отслеживать эти узкие моменты и не упускать время.

## **№ 4. Нехватка кадров**

Многие задержки проектов происходят из-за нехватки количества людей для реализации проекта. Причиной такой ситуации может быть: вовлеченность членов команды в более приоритетные проекты, болезнь сотрудников и целый спектр сугубо личных причин сотрудников, не позволяющие им с полной отдачей и вовремя приступить к реализации проекта и др. Небольшую нехватку персонала можно восполнить путем перераспределения обязанностей, но серьезные кадровые проблемы требуют сотрудничества с ключевыми заинтересованными сторонами, в частности с партнерами проекта, другими НКО, осуществляющими деятельность в схожей сфере или занимающимися со схожей целевой аудиторией; рассмотреть возможность вовлечения волонтеров.

**Бюджет** — каждый проект, получивший поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества, это определенная сумма грантовых денег, переведенная на счет победителя. При этом бюджет проекта включает в себя и объем софинансирования. Заработная плата сотрудников или ее часть, стоимость (оценка в денежном эквиваленте) инструментов и оборудования, аренда офисных помещений и другие ресурсы могут быть включены в проект как софинансирование.

Первоначальная стоимость проекта, безусловно, изменится, если объем или сроки отклоняются от первоначального плана. Поэтому, при подготовке заявки для участия в конкурсе важно правильно оценить силы, четко прописать проект и получить консультацию по грантовой заявке в ресурсных центрах РТ, список контактов в Приложении 2.

Но в отдельных случаях существует риск того, что плановые значения бюджета не соответствуют масштабу, характеру или скорости проведения мероприятий, а от этого напрямую зависит количественный и качественный результат и успешность реализации идеи проекта.

Например, необходимость привлечения дополнительных специалистов для монтажа закупаемого оборудования, или дополнительные встречи и консультации для охвата заявленного количества благополучателей. Это все примеры того, как увеличение размера команды или увеличение времени на реализацию этапов проекта могут повлиять на стоимость проекта.

## **Возможные проблемы с бюджетом**

### **№ 1. Недооценка расходов по проекту**

Это может произойти в результате нереалистичных или неправильных оценок бюджета как на этапе подачи заявки, так и на этапе реализации проекта. О том, что базовые проблемы недооценки бюджета должны быть разрешены на этапе согласования и подписания проекта мы уже говорили. Другой серьезной причиной может быть изменение рыночных цен, скачки инфляции, что может увеличить стоимость, например, закупки оборудования на 10-15%. В таких случаях

руководитель проекта и команда должны будут еще раз проанализировать бюджет проекта на предмет его оптимизации и согласования с РРЦ перераспределения статей бюджета путем оформления письма-предложения и заключения допсоглашения с грантооператором (пример представлен в Приложении 3). Руководителям проекта при управлении рисками роста цен, на наш взгляд, может быть рассмотрен вариант привлечения дополнительных средств партнеров проекта, средств самой организации, а также спонсорской поддержки.

## **№ 2. Плохая подотчетность**

Даже хорошо спланированный бюджет проекта может быть превышен, если при его освоении не применяется элементарный базовый учет и управление расходами. При реализации грантового проекта должно быть ясно на старте на кого возложена задача контроля за бюджетом. Сторонний бухгалтер не может решить задачу контроля и учета денежных средств полностью, тут важна позиция именно руководителя проекта. Четко фиксируем все обязательства договорами и соглашениями, с сотрудниками и членами команды – допсоглашениями. Все платежные документы также должны быть учтены. Именно такой, на первый взгляд, банальный подход, избавит не только от проблем с бюджетом в текущем моменте и, но и сильно упростит задачу подготовки качественного финансового отчета, а значит и перспективе получения новых грантовых денег.

## **№ 3. Издержки текущей деятельности**

Во всех Положениях о конкурсах Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества четко зафиксирована идея того, что проект на грант — это отдельная история, не пересекающаяся в бюджете с текущей деятельностью. При том, что заявитель может, например, включить оплату труда штатным сотрудникам, это не подменяет оплату труда в текущей деятельности НКО. Если ваш проект реализуется успешно, он интегрирован в текущую деятельность, то смешения бюджета не происходит. Кроме того, в Положении о конкурсе представлен целый перечень тех направлений, на которые средства гранта

тратить нельзя/не рекомендуется. Это же относится и к процедуре реализации проекта. Например, появилось судебное решение и судебные издержки – они никак не могут быть покрыты за счет грантовых денег. Другой пример, вы несете расходы на банковское обслуживание, если эта статья предусмотрена в бюджете проекта победителя, то там обозначено и количество платежных документов, на которое запрашиваются денежные средства, сверх этого количества и суммы, все расчетно-кассовое обслуживание текущей деятельности организации не может быть перенесено на бюджет проекта. Это важно понимать, т.к. средства гранта находятся не на отдельном специальном счете организации, а на текущем счете НКО. Если руководитель проекта не является руководителем организации, то на это стоит обратить особое внимание.

#### **№ 4. Увеличение расходов на персонал, материалы, продвижение проекта и др.**

Обычно на практике это происходит, когда привлекают больше людей/волонтеров, чтобы справиться с расползанием объема по мере изменения сроков реализации проекта. Каждый член команды должен знать масштаб проекта с самого начала и характер статей расходов на реализацию каждого этапа проекта. Например, вы планировали выездные этноэкспедиционные мероприятия в села региона. Выезды, питание вы сразу заявили, как софинансирование, но не предусмотрели, что за один день, доехать, провести мероприятия и выехать просто физически нет возможности, а расходы на проживание изначально не были предусмотрены. Увеличение расходов по статье проведение выездных мероприятий возможно, но в рамках имеющейся системы ограничения по «треугольнику». Как они выглядят на данном примере? А именно, количественные показатели проекта (объем) не могут быть изменены по определению, время реализации проекта тоже задано и именно поэтому надо организовать выезды с возможностью проживания, останется только поиск средств на непредусмотренную изначально статью затрат. Какие именно альтернативы существуют в рамках управления

проектом? Во-первых, изыскать собственные средства/привлечь средства заявленных партнеров проекта или привлечь новых для решение этой задачи. Во-вторых, провести перерасчет статей затрат по бюджету с выявлением возможных статей экономии и за счет этого оплатить эти расходы. Например, в рамках выездов и привлечения экспертов культурологов договор заключается со специалистом не по ГПХ, а с самозанятым, соответственно, возникает экономия бюджета по страховым взносам, или сумма по расходам на мастер-классы снизилась за счет того, что помещение и необходимые продукты будут предоставлены безвозмездно партнером, о чем возникла новая договоренность, соответственно, вся сумма может быть перераспределена в пользу оплаты за проживание. Разница в этих альтернативах только в том, что в первом случае, руководитель проекта и команда самостоятельно разрешает этот вопрос, во втором случае – с участием РРЦ, а именно, формирование письма-предложения (Приложение 1) и дополнительного соглашения с подтверждением возможности изменения бюджета со стороны специалиста РРЦ.

**Объем работ** — в каждом проекте, получившем поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества есть отдельный раздел, в котором перечислены количественные и качественные результаты его реализации. Кроме того, в рамках подписания соглашения формируются отдельно ключевые контрольные точки проекта, где также отражен объем/масштаб работ, планируемых в рамках проекта.

Детализация по количественным показателям позволяет руководителю проекта детализировать задачи конкретным людям, занятым в реализации мероприятий. Любые изменения объема работ, например, количества мероприятий, на любом этапе реализации проекта могут оказать негативное влияние на его финальный результат проекта, вынудив руководителя проекта либо растянуть сроки реализации, либо увеличить трудозатраты, либо и то, и другое.

## **Возможные проблемы с объемом/масштабом**

### **№ 1. Расползание масштаба/объема/охвата целевой аудитории в рамках проекта**

Расползание масштабов может сорвать даже самые хорошо спланированные социальные инициативы. Необходимо понимать, что сильное желание от НКО расширить охват целевой аудитории, с большей вероятностью приведет к неудаче даже хорошо спланированный проект. Безусловно, на практике, с помощью продуманных технологических решений можно увеличить масштабность, например, подключение целевой аудитории к оффлайн мероприятиям обучения в дистанционном формате через Яндекс.Телемост или другие платформы. Но такие исключения, скорее подтверждают правило – чем масштабнее проект, тем сложнее управление ввиду необходимости большего бюджета и времени на работу с большим числом целевой аудитории.

### **№ 2. Увеличение количества мероприятий**

Добавление новых мероприятий к существующему перечню рекомендуется только в том случае, если это позволяют сроки и бюджет проекта. Изменение такого порядка резко усложняет как процесс реализации проекта, так и повышает нагрузку на руководителя по организации ресурсов для их реализации. Например, это может быть дополнительное привлечение партнеров, волонтеров и др. В рамках налаженной текущей деятельности дополнительная активность такого рода может повлиять на характер основных мероприятий вне рамок проекта. Поэтому, в момент реализации проектов, получивших поддержку, количественное увеличение мероприятий должно быть обосновано как внутри НКО, так и согласовано с грантооператором, если предполагается изменение сроков и увеличение финансирования. Согласование с РРЦ таких изменений оформляется приложениями 6-7, примеры приведены в приложении 1.

### **№ 3. Внутренние проблемы и ситуации**

Иногда изменение объема/масштаба работ, планируемых в рамках проекта обусловлено тем, что возникают непредвиденные ситуации и организационные проблемы в НКО. Например, смена руководства, увольне-

ние ключевых сотрудников и даже целой команды, может привести к невозможности или затягиванию процесса реализации проекта. Если ситуация серьезная, например, потеря команды проекта, имеет смысл рассмотреть в рамках управления проектом вариант отказа от гранта. Но это крайний случай. Как правило текущие организационные изменения, приводят к растягиванию сроков реализации проекта, получившего поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества, и здесь важно не потерять управляемость и контролировать бюджет.

#### **№ 4. Внешние факторы и обстоятельства**

Изменение объема/масштаба работ, как правило, в сторону уменьшения, могут быть связаны с появлением новых обстоятельств, которые не позволяют достигнуть запланированных показателей проекта. Наиболее ярким примером стали условия пандемии. Но даже в ее отсутствии, существуют обстоятельства, которые необходимо проработать на этапе подачи заявки для того чтобы реализация проекта была возможна по календарному плану в запланированном объеме. Например, любые проекты, нацеленные на реализацию в общеобразовательных или дошкольных учреждениях должны быть согласованы. Если проект масштабный, договоренности на уровне директора недостаточно. Необходимо согласование на уровне управления отделов образования на местах, а в отдельных случаях поддержка профильного министерства, например, Министерства образования и науки РТ. То же самое касается работы в детских дошкольных, оздоровительных, летних лагерях. Везде для доступа к целевой аудитории потребуется решить вопрос согласования.

Если по каким-либо обстоятельствам, доступ к целевой аудитории будет ограничен, то реализация проекта в заданном объеме потребует либо увеличение срока реализации проекта, либо дополнительные финансовые вложения для проведения мероприятий. Например, проведение мероприятия в актовом зале школы для всех учеников, где обучаются более 1000 учащихся или проведение такого же мероприятия во внеурочное время в Центре внешкольного развития района потребует совсем разных затрат на управление и организацию мероприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Не существует единого рецепта успешного управления проектом, получившим поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества. Все представленные выше рекомендации направлены на достижение заявленных целей проекта в установленные сроки, с запланированным объемом и в рамках предоставленного бюджета.

Кроме того, управление в рамках трех ограничений: времени, денег и масштаба, не только демонстрирует то, как изменение одного фактора требует изменения других, но и как запланированный результат. Как указывалось, на рисунке 1, четвертая переменная в треугольнике управления проектами — это качество. На этот фактор, расположенный в центре, оказывает непосредственное влияние изменение любой из трех других переменных: времени, масштаба и стоимости. По сути качество проекта и его социальный эффект — это результат вложенного времени, стоимости и масштаба.

### **Качество = Время + Стоимость + Объем**

При прочих равных условиях, именно качественно реализованные проекты являются точками роста для масштабирования и роста доверия к самой НКО. Такие проекты позволяют выстроить системную работу с благополучателями, заинтересованными сторонами и привлечь интерес к НКО.

Успешное управление проектом, получившим поддержку в Конкурсе на предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского общества, позволяет организации легко пройти процедуру внешней оценки, наладить эффективную работу со всеми заинтересованными сторонами, привлечь дополнительное финансирование, в том числе грантовое.



## Приложение 1

Директору АНО «Республиканский ресурсный  
центр по поддержке социально ориентированных  
некоммерческих организаций»  
Сафиной З.Н.

---

от: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(полное наименование организации, ИНН)  
Тел.: \_\_\_\_\_  
Электронная почта: \_\_\_\_\_  
Номер заявки: \_\_\_\_\_  
Соглашение № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_\_ года  
(номер и дата заключения соглашения о предостав-  
лении гранта)

### Письмо-предложение о внесении изменений в условия реализации проекта

|                  |  |
|------------------|--|
| Размер гранта    |  |
| Дата составления |  |

Настоящим письмом предлагаем внести следующие изменения в условия реализации проекта:

#### Изменения в контрольных ключевых точках (далее ККТ) проекта:

| № ККТ | Текущая редакция    | Предлагаемая редакция |
|-------|---------------------|-----------------------|
|       | <u>Обоснование:</u> |                       |
|       |                     |                       |
|       | <u>Обоснование:</u> |                       |
|       |                     |                       |

Приложение:

1. Проект дополнительного соглашения

\_\_\_\_\_  
(должность руководителя организации)

\_\_\_\_\_  
(ФИО руководителя)

Директору АНО «Республиканский ресурсный центр по поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций»  
Сафиной З.Н.

---

от: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(полное наименование организации, ИНН)  
Тел.: \_\_\_\_\_  
Электронная почта: \_\_\_\_\_  
Номер заявки: \_\_\_\_\_  
Соглашение № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_\_ года  
(номер и дата заключения соглашения о предоставлении гранта)

### Письмо-предложение о внесении изменений в условия реализации проекта

|                  |  |
|------------------|--|
| Размер гранта    |  |
| Дата составления |  |

Настоящим письмом предлагаем внести следующие изменения в условия реализации проекта:

#### Изменения в бюджете проекта

| Текущая редакция    | Предлагаемая редакция | Вносимое изменение |
|---------------------|-----------------------|--------------------|
| <u>Обоснование:</u> |                       |                    |
|                     |                       |                    |
| <u>Обоснование:</u> |                       |                    |
|                     |                       |                    |
| <u>Обоснование:</u> |                       |                    |

Приложение:

1. Проект дополнительного соглашения

\_\_\_\_\_  
(должность руководителя организации)

\_\_\_\_\_  
(ФИО руководителя)

**РЕСУРСНЫЕ ЦЕНТРЫ ПОДДЕРЖКИ СО НКО  
В РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН**

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| г.<br>Альметьевск         | Ресурсный центр социально ориентированных некоммерческих организаций « <b>Вертикаль</b> » | <a href="https://rcv16.ru">https://rcv16.ru</a><br>rcv16@mail.ru<br>2217070@mail.ru<br>+7 (917) 221-70-70<br>г. Альметьевск, ул.<br>Лермонтова, 45а  |
| г. Буинск                 | Ресурсный Центр социально ориентированных некоммерческих организаций « <b>Буа Грант</b> » | +7 950 327-05-31<br>devonnm@mail.ru<br>г. Буинск, ул.<br>Косовского, д. 91,<br>офис 1  |
| г. Казань                 | АНО Центр инновационного развития и трансфера технологий                                  | <a href="http://ciss-rt.ru">http://ciss-rt.ru</a><br><a href="https://vk.com/cissrt">https://vk.com/cissrt</a><br>ciss.rt@mail.ru<br>+7 (843) 233-74-09<br>г. Казань, ул.<br>Пушкина,<br>д. 27 |
| г. Кукмор                 | Ресурсный центр социально ориентированных некоммерческих организаций « <b>Вектор</b> »    | +7 (965) 581-45-74,<br>+7 (927) 445-44 -89<br>avi211286@yandex.ru<br>г. Кукмор, ул. Ленина,<br>д. 15   |
| г.<br>Набережные<br>Челны | Ресурсный центр социально ориентированных некоммерческих организаций « <b>Горизонт</b> »  | +7 (960) 067-39-61<br>irina-<br>komadorova@yandex.ru<br>г. Набережные Челны,<br>ул. Зеленая, д. 19   |
| г. Чистополь              | Ресурсный центр социально ориентированных некоммерческих организаций « <b>Единство</b> »  | +7 (927) 244-80-52<br>sony-d26@mail.ru<br>г. Чистополь, ул. К.<br>Маркса,<br>д. 17, каб. 1, 2  |

Дополнительное соглашение к  
соглашению № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » декабря 202\_ года о предоставлении  
гранта победителю конкурса на предоставление грантов Раиса  
Республики Татарстан на развитие гражданского общества 202\_ г.

г. Казань

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

Автономная некоммерческая организация «Республиканский  
ресурсный центр по поддержке социально ориентированных  
некоммерческих организаций», именуемая в дальнейшем  
«Грантодатель», в лице директора Сафиной Зульфии  
Нурмухаметовны, действующей на основании Устава, с одной  
стороны, и \_\_\_\_\_,  
именуемое(ая) в дальнейшем «Грантополучатель», в лице  
\_\_\_\_\_ **председателя правления** \_\_\_\_\_,  
действующего(ей) на основании Устава, с другой стороны, далее  
именуемые «Стороны», заключили настоящее дополнительное  
соглашение к соглашению № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » декабря 202\_ года о  
предоставлении гранта победителю конкурса на предоставление  
грантов Раиса Республики Татарстан на развитие гражданского  
общества 202\_ г. (далее Соглашение) о нижеследующем:

1. Изложить Приложение №2 к Соглашению в следующей  
редакции:

Приложение № 2 к Соглашению № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » декабря 202\_  
года о предоставлении гранта победителю конкурса на  
предоставление грантов Раиса Республики Татарстан на развитие  
гражданского общества 202\_ г.

## Бюджет проекта

|                      |       |
|----------------------|-------|
| Размер гранта (руб.) | ..... |
|----------------------|-------|

| №  | Наименование расходов | Сумма (руб.) |
|----|-----------------------|--------------|
| 1. |                       |              |
| 2. |                       |              |
| 3. |                       |              |
| 4. |                       |              |
| 5. |                       |              |
| 6. |                       |              |

2. В оставшейся части Соглашение оставить без изменения.

| Грантодатель         | Грантополучатель |
|----------------------|------------------|
| _____<br>Сафина З.Н. | _____<br>.....   |

\*выделенные фрагменты заполняются в соответствии с данными победителя

*Электронное учебное издание  
сетевого распространения*

**Сафина** Лилия Моратовна  
**Салмина** Светлана Витальевна

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ,  
ПОЛУЧИВШИМ ПОДДЕРЖКУ В КОНКУРСЕ  
НА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ГРАНТОВ РАИСА РЕСПУБЛИКИ  
ТАТАРСТАН НА РАЗВИТИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА**

**Методическое пособие**

Подписано к использованию 11.09.2024.

Гарнитура «Times New Roman».

Заказ 49/8.

Издательство Казанского университета

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужина, 1/37

тел. (843) 206-52-14 (1704), 206-52-14 (1705)