

Учебно-методические материалы «Основы проектной деятельности» (Составители: Скиперский И.А., Бачков Р.А., Красноярская Е.А.)

1. Понятие проекта, этапы проекта

Цель занятия - показать актуальность овладения навыками проектной деятельности для каждого слушателя.

Теоретический блок

В целом деятельность любой организации может быть определена либо как функциональная, либо как проектная (возможны их комбинации).

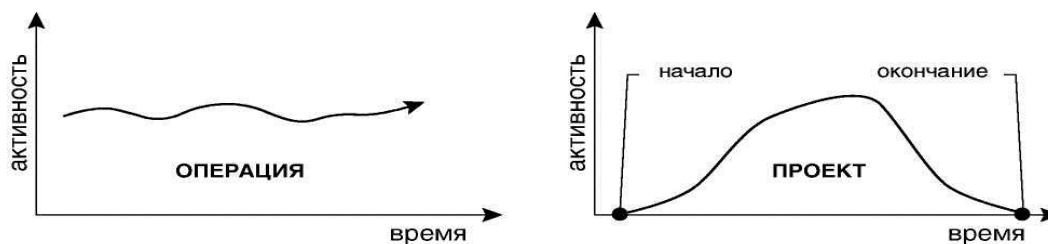


Рис. 1 Характер протекания функциональной и проектной деятельности

Функциональная деятельность сама по себе не имеет ни начальной, ни конечной даты. Работы повторяются по тиражированию одного и того же продукта (услуги). Проекты всегда ограничены во времени, имеют даты окончания, а их результат (продукт или услуга) всегда будут уникальны (рис. 2)



Рис. 2. Отличительные черты проектной деятельности

Отличительные признаки текущей деятельности:

- эта работа периодически повторяется;
- не определена дата ее завершения;
- после достижения поставленных целей получают новые и продолжают выполняться.

Отличительные признаки проектной деятельности:

- эта работа ограничена по времени;
- эта работа уникальна
- эта работа завершается при достижении цели

Прое́кт (от лат. projectus — брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед, торчащий. Таким образом, слово проект, в его самом первом понимании, обозначало что-то перед тем, как что-то другое произойдет) — это специальная деятельность (уникальная последовательность действий), имеющая начало и конец во времени, направленная на получение заранее определённого результата (достижения определённой) цели, создание определённого, уникального продукта или услуги, предполагающая целенаправленное улучшение ситуации, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Бизнес-проект - это конкретное мероприятие, в которое вкладываются денежные средства с целью получения прибыли и/или прироста капитала.

Социальный проект — это проект, направленный на достижение социально значимой цели.

Социальный проект – это решение социально значимой проблемы в чётко ограниченных временных рамках.

Добровольческий проект – это вид социального проекта осуществляемого посредством или с использованием добровольческого ресурса.

К **инновационным** относятся следующие три типа проектов:

- «Прорыв». Этот тип проектов направлен на реализацию абсолютно новой идеи.
- «Синтез». Данный тип проектов подразумевает реализацию нового «сплава» ранее существовавших и реализованных где-либо идей.
- «Аналогия». Такая разновидность проектов подразумевает реализацию в новых условиях уже известной и ранее воплощенной идеи.

98% всех know how в России – это усовершенствования, улучшения уже существующих товаров, т.е. проекты «Аналогия»

Креативность – это способность к поиску нового подхода к решению проблемы, мыслительные процессы, которые приводят к появлению уникальных, ранее неизвестных решений, идей, понятий, продуктов, компаний.

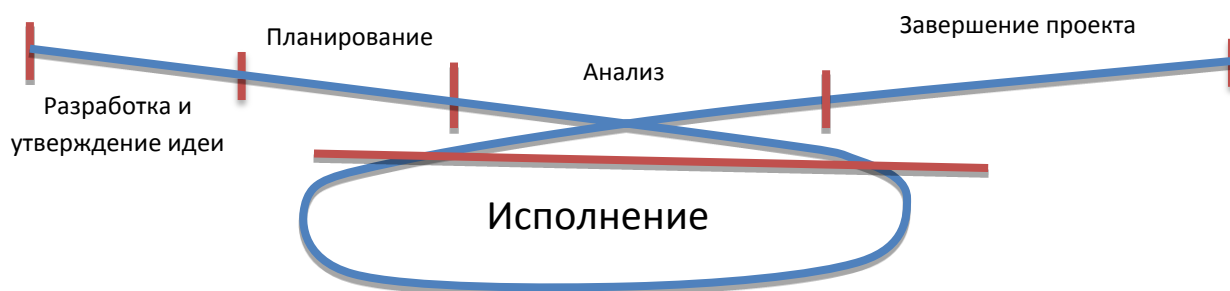
Примеры эффективных добровольческих проектов

«Я здоров и независим – маршрут активной молодежи» – проект, реализуемый в 2011-2012 АНО «Студенческим социальным агентством «Стимул» в Предгорном районе Ставропольского края. Проект направлен на внедрение программ по продвижению здорового образа жизни в сельские школы Ставропольского края. Ключевыми этапами проекта стали – круглый стол с представителями школьных и районных администрации, а также Министерства образования Ставропольского края, движение информационного автобуса в качестве запуска проекта в сельских школах, серия тренингов для представителей школьных команд. Совместный тренинг представителей школьных администраций и учащихся для разработки совместного плана действий, самостоятельная профилактическая деятельность сформировавшихся школьных команд, форум для участников проекта и вечеринка «Ноль градусов». В результате проекта профилактических программы удалось внедрить в 5 школах Предгорного района Ставропольского края, была сформирована команда школьных равных преподавателей, было установлено плодотворное сотрудничество органов власти и молодежи.

«Правознайка»- проект, реализуемый в 2011-2012 СГМОО «Творческий союз «Звездный ветер» в Ставропольском крае. Проект направлен на повышение уровня правовых знаний и профилактику асоциальных форм поведения в молодежной среде посредством проведения комплекса правовых занятий по принципу "равный - равному" в школах Ставропольского края.

В рамках проекта разработан комплекс наглядных учебно-методических материалов. По технологиям используемым в проекте обучено более 800 школьников и 300 педагогов Ставропольского края. Учебно-методические материалы проекта «Правознайка» заняли 1 место по итогам Ставропольского краевого конкурса программ образовательных учреждений на лучшую организацию работы по профилактике правонарушений, беспризорности и безнадзорности среди несовершеннолетних, методических материалов и разработок по правовому воспитанию детей и подростков «Мир детства в мире взрослых». Реализация проекта «Правознайка» в Ставропольском крае способствует формированию правовой культуры молодежи и ее развитию в духе уважения закона, соблюдения правопорядка.

Этапы работы по проекту



Важным моментом в проектном методе является аналитика достижения поставленной цели. Фактически, при отсутствии начального (до начала основных работ по проекту) и итогового (после окончания основных работ по проекту) анализа динамики решаемой проблемы невозможно объективно говорить о достижении поставленной цели. В образовательных проектах при планировании, разработке и внедрении новой программы (технологии) целесообразно формирование следующего алгоритма действий: анализ остроты проблемы, степени воздействия на целевую аудиторию проекта - разработка программы – апробирование программы в рамках экспериментальной площадки – анализ степени влияния реализуемой программы на целевую аудиторию и на решение заявленной проблемы – корректировка программы – проведение основных работ по проекту (реализация образовательных мероприятий) – анализ успешности проекта.

Стоит отметить, что проект завершается по достижении цели, но деятельность по завершению работ по проекту будет окончена только при полном утверждении отчета по проекту.

Практические задания:

1. Группа разбивается на мини-группы по 3-5 человек. Каждой группе предлагается один из следующих вопросов:

- чем отличается работа специалиста в случае, когда он умеет управлять проектами от работы специалиста, не умеющего управлять проектами,
- основные этапы жизненного цикла проекта,
- почему знания и умения из области управления проектами важны в современной жизни.

Для работы в группах могут быть предложены и другие вопросы, затрагивающие изучаемую тему, отдельные её аспекты, а также личный опыт учащихся в области управления проектами.

Каждая мини-группа должна подготовить доклад по своей теме, опираясь на сведения, полученные в ходе изучения теоретического блока.

2. Определите в чем уникальность вашего проекта. К какой из вышеперечисленных разновидностей проектов он относится.

3. Используя в предложенных кейсах основу для проекта, скорректируйте ее с учетом уникальности технологии (комплекса технологий) направленной на решение проблемы.

Кейс №1

Ставрополь - самый «зелёный» город на юге России. Кроме скверов и парков к краевому центру прилегает уникальный природный заказник «Русский лес». Заказник является уникальным биологическим объектом, предназначен для сохранения самого крупного естественного лесного массива в центре Предкавказья с редкими сохранившимися видами флоры и фауны.

Заказник является излюбленным местом отдыха для горожан, что зачастую отрицательно сказывается на его чистоте. Территория вблизи пешеходных дорожек постепенно превращается в свалку фантиков, бутылок, пакетов и другого мусора.

МИССИЯ: СОХРАНЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ЧИСТОТЫ ТЕРРИТОРИИ ЗАКАЗНИКА.

Кейс №2

Молодежь России в целом и г. Ставрополя в частности равнодушна к современным проблемам общества и недостаточно вовлечена в социально полезную деятельность, включая добровольчество. По данным опроса сайта Superjob, всего 8% россиян хотели бы заниматься волонтерством, тогда как в США этот уровень составляет 27%.

МИССИЯ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖИ Г. СТАВРОПОЛЬ К ЗАНЯТИЮ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

2. От проблемы к идее

Основная цель данной темы: овладеть различными техниками генерации проектных идей и формулировки цели проекта.

Теоретический блок «Описание проблемы проекта»

Все проекты начинаются с идеи. Если есть идея – проект уже стоит на стадии замысла.

Не стоит недооценивать данную стадию проекта, ведь от неё зависит ваш успех социального проектирования. Лучше всего при инициации идеи отталкиваться от содержания проблемы, ведь проект обусловлен наличием проблемной ситуации в той или иной сфере.

Проблема – это разница между реально существующей ситуацией и желаемым (необходимым) состоянием в рамках этого же процесса.

При формулировании проблемы необходимо обратить внимание на то, что проблемы – это отсутствие чего-то, что-то негативное, приносящее вред, то, что требует изменения. Здесь важно продемонстрировать, что для авторов (соавторов, менеджеров) проекта понятны причины появления проблемы, для решения которой он и выполняется, но не фиксируются ими только отрицательные последствия существующей проблемы.

Изложение проблемы должно быть не простым описанием, а сжатым анализом её факторов, подтверждённым количественными и качественными показателями. Эти показатели основаны на ранее проведённых исследованиях (необходимо использовать достоверные источники информации). Зачастую, в разделе, посвящённом анализу проблемы, авторы проектов приводят многие разнообразные статистические данные, которые, во-первых, часто не соответствуют диагностируемой проблеме, поставленной цели и сформулированным задачам, а, во-вторых, являются неточными, недостоверными, автором тенденциозно и предвзято подобранными. Здесь важно продемонстрировать корректный подход к представлению информационных данных, о чём эксперт и делает вывод в этом содержательном блоке.

При описании проблемы проекта стоит затронуть вопрос ранее принимаемых попыток решения выделенной проблемы, проанализировать их эффективность.

В любом случае, проблема, над которой вы собираетесь работать, должна быть определена настолько конкретно, насколько это возможно и из описания проблемы, у эксперта, должны быть получены ответы на следующие вопросы:

1. В чем состоит предлагаемая к решению проблема (сущность проблемы, симптомы проблемы)?

2. В какой степени она серьёзна, насколько она распространена и как долго существует?

3. Какие источники информации (статистическая и аналитическая информация) свидетельствуют о том, что проблема существует и её важно решить?

4. Какие меры по её разрешению уже предпринимались, и какова была их эффективность?

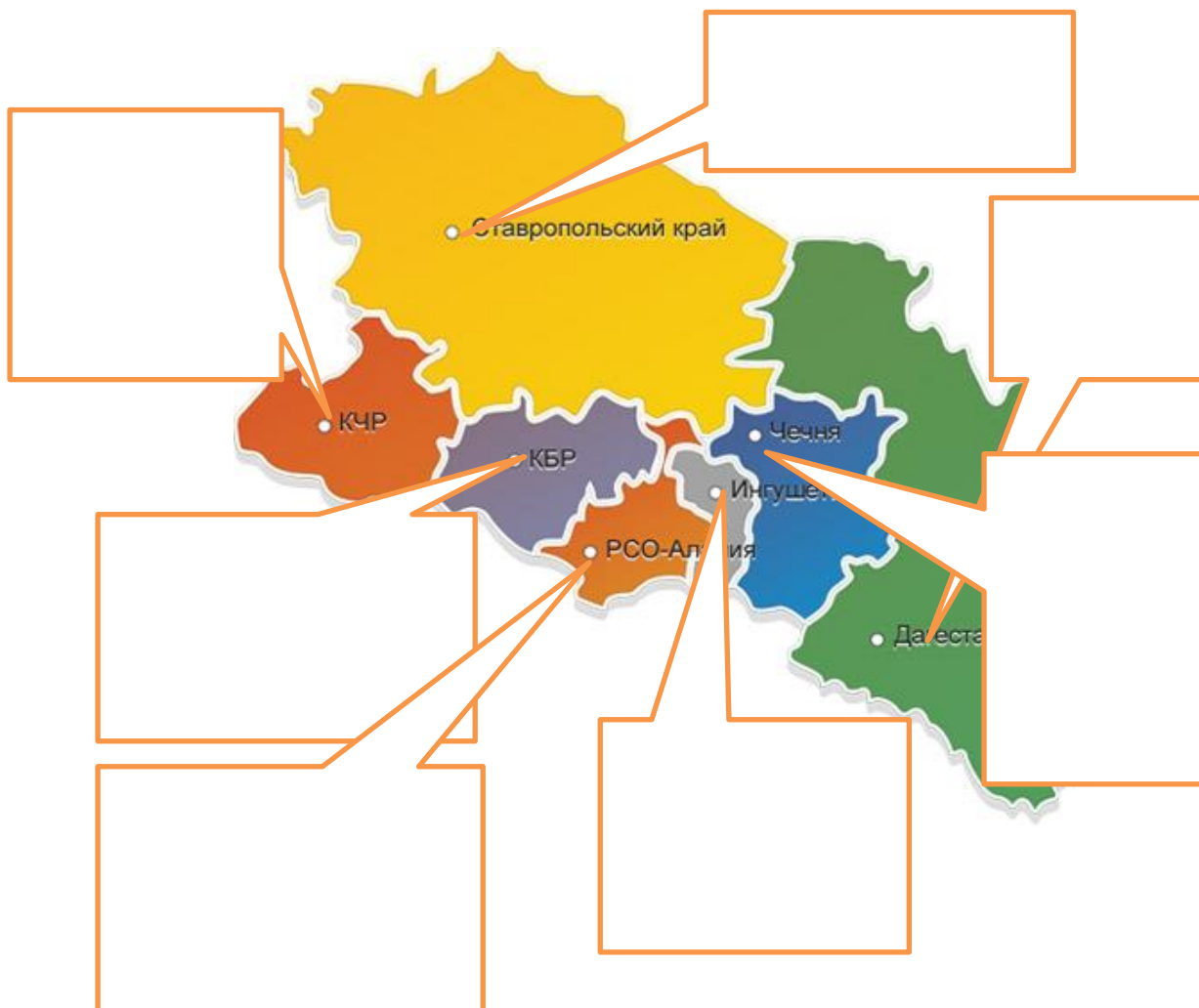
5. В чем состоят, по вашему мнению, потенциальные угрозы бездействия?

Все это позволит аргументировать необходимость осуществления вашего проекта, объяснить, почему он необходим в этот момент времени, именно в этом месте.

Практические задания:

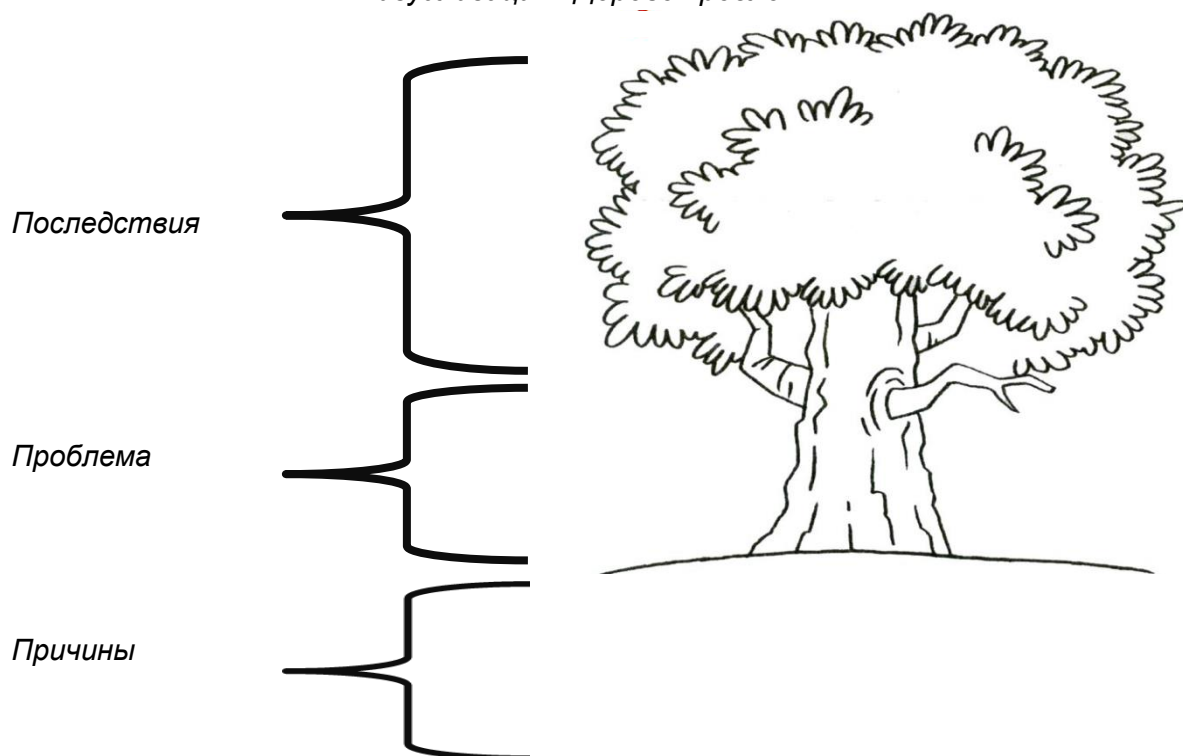
1. Заполни карту проблем региона

Карта проблем региона



2. Составь «Дерево проблем» своего проекта

Визуализация «Дерево проблем»



3. Запишите три наиболее серьезные проблемы, которые вас затрагивают.
Запишите проблему, которая является наиболее острой для большинства членов группы

Опишите несколькими предложениями проблемную ситуацию, отвечая на представленные в теоретическом блоке вопросы.

Теоретический блок «Техники формулировки и оценки проектной идеи» *Мозговой штурм.*

Для составления перечня проблем, генерации идей по их разрешению при разработке проектов широко используются различные варианты мозгового штурма. Общим для всех вариантов этого метода является разделение фазы генерации идей и фазы их анализа. В процессе генерации разрешается и активно поощряется выдвижение самых фантастических формулировок. Все без исключения идеи фиксируются. Эта фаза длится сколько, сколько участники мозгового штурма будут в состоянии формулировать новые идеи. Далее производится сортировка полученных формулировок и оценка их ценности.

Метод «6-5-3».

Для повышения продуктивности группового поиска проектных идей можно воспользоваться методом «6-5-3». 6 участников должны сформулировать и записать по 3 идеи каждый. Затем каждый с учетом 3 идей своих 5 партнеров формулирует еще по 3 идеи. Затем проводится анализ полученных идей с учетом их перспективности, реалистичности, важности.

Оценка идеи проекта

Стоит отметить, что любой проект должен отвечать как минимум 3 критериям: миссия (желание), потребности, возможности.



Поэтому, обращаясь к идеям, ответьте на 3 вопроса:

1. Есть ли у вас желание реализовывать данную идею?
2. Есть ли потребность в том, что вы будете делать (Будет ли спрос на ваши услуги? Будет ли решена проблема?)
3. Достаточно у вас ресурсов (денег, времени, людей и т.д.) для реализации данной идеи?

Если вы трижды сказали себе «да», значит, готовы продолжать и приступать к стадии планирования. Но если имеется хотя бы одно твердое «нет», ни в коем случае не нужно браться за данное дело. Попытайся подогнать идею. Например, вполне вероятно, что не стоит решать проблему во всей стране, а стоит, допустим, начать со своей школы, микрорайона, города.

Эффективной является корректировка идею используя критерии SMART- теста:

1. Конкретность (specific);
2. Измеримость (measurable);
3. Достижимость (achievable);
4. Выгодность (rewarding);
5. Временные рамки (time bound).

Практическое задание

1. Используя метод мозгового штурма, напиши способы по решению выбранной проблемы – идеи проекта

Теоретический блок «Цель и задачи проекта»

Цель проекта – это то, что достигается посредством реализации проекта. Это может быть либо полное разрешение какой-то проблемы, что достаточно редко бывает, либо существенное снижение её остроты, которое является в дальнейшем предпосылкой её полного разрешения.

При написании цели проекта рекомендуется использовать популярный в социальном проектировании SMART-тест. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели:

1. Конкретность (specific);
2. Измеримость (measurable);
3. Достижимость (achievable);
4. Выгодность, значимость (rewarding);
5. Временные рамки (time bound).

С учетом социальной направленности проекта логически последовательность критериев выглядит следующим образом:

1. Достижимость (реалистичность поставленной цели) – соотношение масштабов заявленной цели возможностям общественной организации или команды проекта.
2. Значимость (какой эффект вы хотите получить?) – соотношение получаемых социальных эффектов и общих достигнутых результатов.
3. Конкретность (посредством чего будет достигнута заявленная цель?) – ясная стратегия реализации цели проекта.
4. Измеримость (наличие качественных и (или) количественных измерений значимости и конкретности проекта) – возможность представления заявленных формулировок цели проекта в виде количественных индикаторов или параметров.
5. Временные рамки (в пределах какого ограниченного времени вы планируете реализовывать свой проект?).

Соответственно цель должна отражать все вышеуказанные критерии.

Несмотря на всю сложность представленной системы критериев оценки проекта, процесс формулирования цели является простым, достаточно следовать предложенной формуле:

Цель = эффект, который предполагается получить (что предполагается достичь?) + посредством чего? (варианты: на основе чего? через что?) + качественные и (или) количественные измерения вышеуказанного + в какой отрезок времени?

Целесообразно также отметить, что решение поставленной проблемы должно строиться не на основе создания какого-либо социального института, что является пассивным образом действий, а посредством его функционирования в указанном вами направлении (сфокусированность на активных действиях). Фактически цель – это уникальное ваше решение проблемы, для которого вы обладаете всеми необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, формулируете действия по устранению негативного явления или его причин.

Пример постановки цели проекта

"Правознайка – Правовой десант СКФО". Цель проекта – повысить на 40 % уровень правовых знаний у школьников (не менее 2000 школьников) и учителей (не менее 300 учителей) субъектов Российской Федерации, входящих в состав СКФО (Республика Дагестан, Чеченская Республика, Республика Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Северная Осетия (Алания), Ставропольский край) и Южной Осетии, посредством разработки спецкурса (комплекса занятий) по праву, адаптированного для школьников конкретной субъекта Российской Федерации, и подготовки в 14 тренерских команд и открытия не менее 70 «Школ правового просвещения «Правознайка» в период с 1 декабря 2011г. по 1 декабря 2013г.

«Призывник». Цель проекта – создать в Ставропольском крае механизм правовой поддержки призывников посредством открытия на базе Центра правового образования и

защиты населения программы по правовой поддержке и правовому просвещению призывников в период с 1 ноября 2012г. по 31 мая 2013г.

Самый простой пример

Например, наша идея проекта «организация праздничного ужина», соответственно цель: создать настроение праздника жене Маше, дочке Свете и теще Раисе Павловне
достижимость, выгодность (Для чего? Реально ли поставлена цель?)
посредством проведения ужина в честь 8 марта в семье Петровых на 6 персон с 4
конкретность (что конкретно будет сделано) измеримость (в каком количестве, качестве)
блюдами до 21:00 8 марта 2011 года.
временные рамки

SMARTIE – адаптированная версия SMART-критериев, ориентированная на стартапы и креативность.

S (от англ. specific) - конкретность

M (measurable & meaningful) – измеримость и значимость

A (action-focused) – сфокусированность на активных действиях

R (relevant) – релевантность - адекватность (степень социальной применимости варианта решения задачи)

T (time dependent) – ограниченность во времени

I (innovative) - инновационность

E (exciting) – энтузиазм на личностном уровне

Задачи проекта – это промежуточные результаты, которые необходимо достигнуть для эффективного достижения цели.

Задачи проекта – это то, как должна быть достигнута предлагаемая цель.

Постановка задач возможна как сразу после постановки цели, так и после определения основных фаз проекта.

И в первом и во втором случае необходимо придерживаться следующих правил:

1. Решение всех поставленных задач должно неизбежно приводить к достижению поставленной цели.

2. Задачи – это не этапы реализации проекта, не действия, которые вы собираетесь предпринять, не мероприятия, которые вы собираетесь провести.

Признаки верного формулирования задач:

- логичное и последовательное следствие решения проблемы;

- взаимосвязь с деятельностью по проекту и направленность на решение заявленной проблемы (причинно-следственная связь);

- сформулированы чётко и конкретно, выражены не общими словами, а в количественных и качественных индикаторах, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта;

- представляют собой конкретные промежуточные измеряемые пункты на пути реализации проекта.

Эффективным является формирование задач по SMART-тесту.

Чем яснее и четче определены цели и задачи проекта, тем выше ваши шансы завершить его успешно.

Стоит также придерживаться правил: лучше меньше, да лучше, поменьше специальных терминов.

Пример постановки задач проекта

"Правознайка – Правовой десант СКФО".

1. Определить круг правовых вопросов (пробелов в знаниях), интересующих молодежь и педагогов субъектов РФ, входящих в состав СКФО и Южной Осетии, посредством проведения анкетирования школьников старших классов и учителей (не менее 500 респондентов в каждом субъекте с учетом специфики сельских и городских районов);

2. Сформировать учебно-методическую базу по правовому просвещению молодежи с учетом особенностей отдельных республик СКФО и Южной Осетии посредством доработки (разработки отдельных блоков) методических материалов этапа «Правознайка» с учетом анализа данных анкетирования;

3. Создать систему правового просвещения школьников республик СКФО и Южной Осетии посредством подготовки в республиках тренерских команд (не менее 14, по 2 на субъект) и открытия "Школ правового просвещения" (не менее 70);

4. Повысить уровень правовых знаний и навыков использования технологии «Школы правового просвещения», используемой в рамках проекта, педагогов республик СКФО и Южной Осетии посредством проведения комплекса обучающих семинаров.

5. Тиражировать технологии используемые в рамках проекта.

«Призывник».

1. Сформировать учебно-методическую и информационную базу по правовой поддержки призывников посредством разработки и публикации методического пособия и наглядных информационных материалов.

2. Привлечь к участию в проекте консультантов и повысить их уровень знаний по вопросам правового статуса призывника, сформировать практические навыки (13 консультантов).

3. Повысить уровень информированности потенциальных клиентов посредством проведения информационной компании.

4. Повысить уровень знаний у призывников посредством проведения комплекса тренинговых занятий.

5. Тиражировать опыт полученный в рамках реализации проекта в других регионах посредством публикации описания использованных технологий.

Самый простой пример

Задачами проекта по приготовлению праздничного ужина могут быть:

1. Определить и по возможности максимально учесть гастрономические пристрастия жены Маши, дочери Светы и тещи Раисы Павловны.

2. Создать условия для успешного приготовления блюд.

3. Создать интригу предстоящего вечера.

4. Создать атмосферу праздника.

Главные вопросы при постановке цели и задач проекта: Для чего? Зачем? - чаще задавайте эти вопросы себе и коллегам при планировании по проекту.

Данные вопросы незаменимы при постановке задач проекта, если вы отталкиваетесь от этапов (фаз) проекта. Другой вариант формулирования задач - их определение на основе предполагаемой автором стратегии реализации проекта.

Практические задания

1. Сформулируйте цель вашего проекта.

2. Сформулируйте задачи вашего проекта.

3. Механизм (методы) реализации проекта.

Цель занятия - овладение теоретическими и практическими основами планирования как одного из этапов разработки проекта.

Теоретический блок

Механизм реализации проекта – это описание того, что и как будет делаться в рамках реализации проекта.

Одноименный раздел один из самых объемных и подробных разделов проекта.

Из описания механизма реализации проекта эксперт должен получить ответы на следующие вопросы:

1. Какова взаимосвязь между этапами (действиями) реализуемого проекта?

2. Какими методами будут решаться обозначенные выше задачи проекта?

3. Какие технологии и методики будут применяться при реализации проекта?

4. Насколько оптимальны (адекватны) используемые эффективны используемые методы, технологии и методики, применяемые в проекте?

Метод – это способ, при помощи которого достигается цель проекта.

В проекте важны не только и не столько гениальные идеи, сколько те методы, при помощи которых будет достигаться цель проекта. Средства никогда не могут оправдать цель. Методы, которые предлагает проектировщик, - это те «дороги», которыми собирается он двигаться к намеченной цели. Никогда неправильно выбранный путь не приводит к достижению какой бы то ни было благой цели.

Очень важно различать задачи и методы!

<i>Цель</i>	<i>Задачи</i>	<i>Методы</i>
Содействие процессу социальной адаптации и интеграции детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, формирование у них навыков жизни, правовой культуры	Повысить социальную компетентность 245 детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, - воспитанников детских домов, социального приюта и интерната города	Проведение практических тренингов, социальных презентаций, позволяющих детям расширить представление о себе, своих особенностях
	Создать модель интеграции детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей в общество посредством разработки системы познавательных игр.	Разработка системы познавательных игр и мастер-классов для воспитанников детских домов с параллельным тренингом для педагогов по освоению ими методов организации познавательных игр.
		Проведение познавательных игр и мастер-классов для воспитанников детских домов, интернатов и приютов.

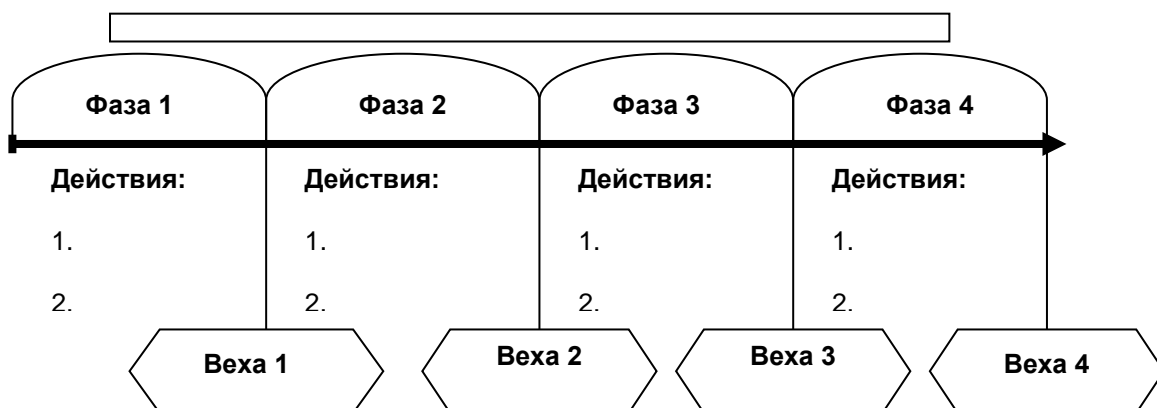
Планирование

Четкое планирование и выполнение всех запланированных работ во многом определяет успех проекта, более того, это самый верный способ сэкономить как время, так и деньги. Мы предлагаем вам составить 3 схемы, которые позволят вам полностью понять, что и когда будет происходить в рамках вашего проекта.

а) Иерархическая структура работ.

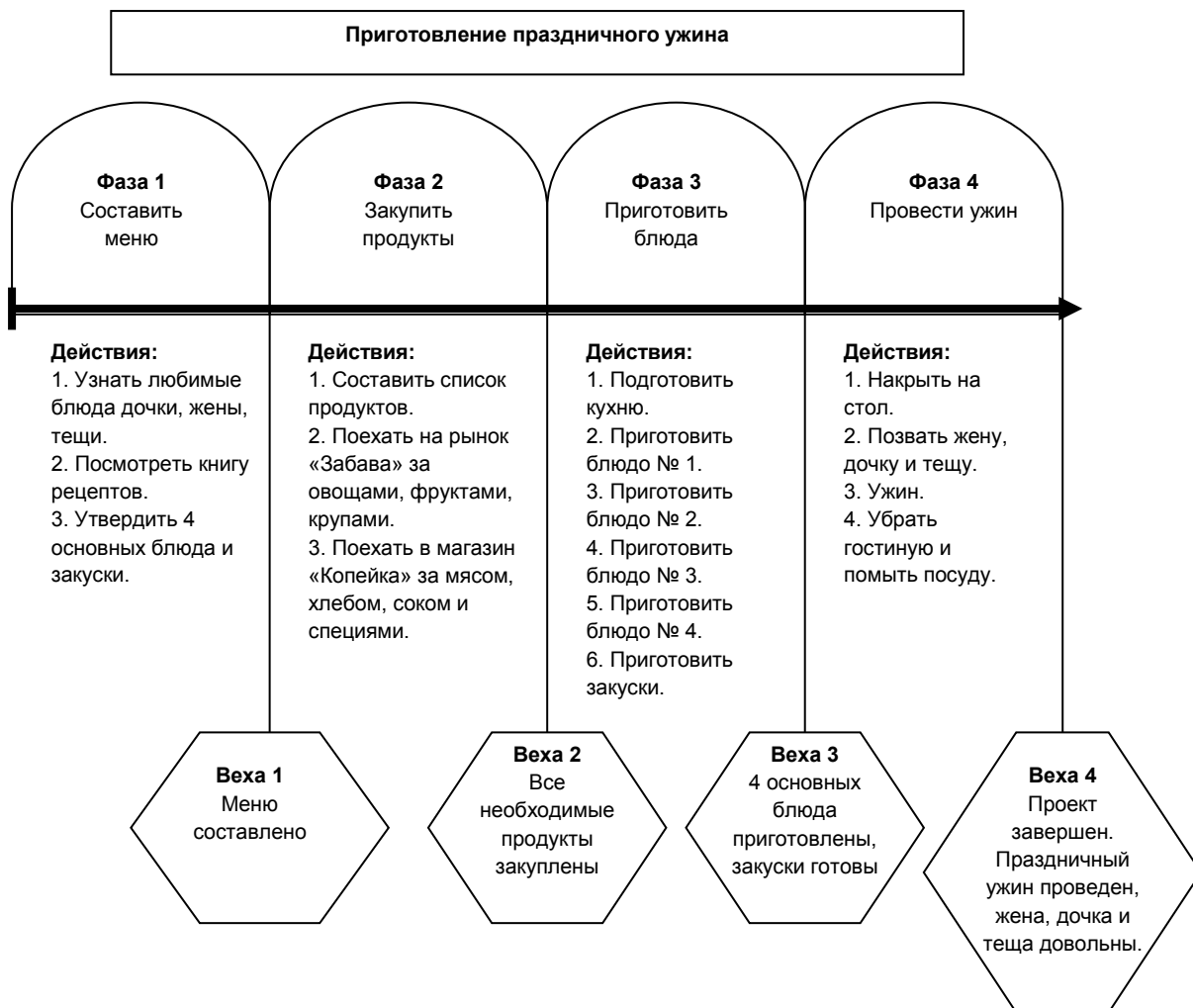
Пошаговая разработка ИСР проводится в следующем порядке:

- обозначение всего проекта в целом – высший уровень иерархии;
- выделение фаз проекта с указанием крупных промежуточных результатов (вех) – второй уровень иерархии;
- определение работ с учетом деления крупных результатов на более мелкие – третий уровень иерархии.



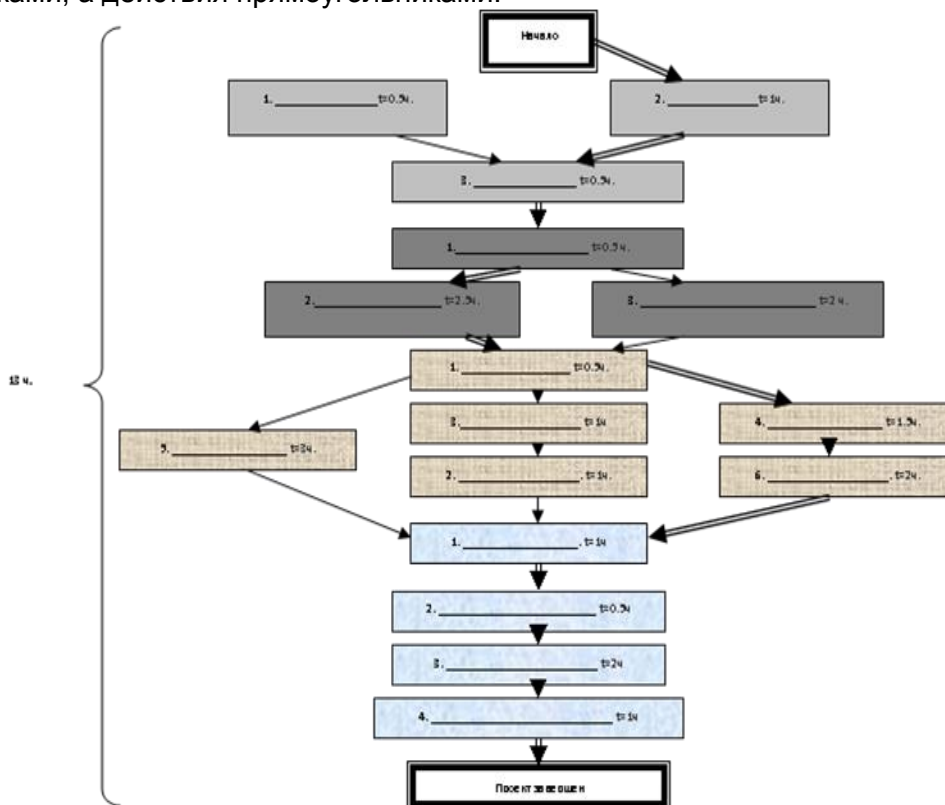
С учетом указанных фаз (задач проекта) определяются ключевые события проекта, которые называют его вехами. Вехи играют роль контрольных точек. Их используют в качестве меры выполнения плана работ. Прохождение вех означает достижение задач.

Самый простой пример



Б) Сетевой график

Сетевой график – это последовательная схема, отражающая порядок выполнения работ проекта. Он включает два элемента: конкретные действия и требуемое на реализацию данного действия время (t). Логические взаимосвязи в графике указаны стрелками, а действия прямоугольниками.



Методика определения критического пути

Для определения критического пути производится процедура прямого и обратного прохода по сетевому графику и вычисляется выходная информация.

Прямой проход начинается с начальной даты проекта и продолжается по сетевому графику, при этом для каждой работы к начальному сроку прибавляется ее продолжительность и вычисляется раннее начало и раннее окончание этой работы. Самыми ранними возможными датами для работы являются ее начало и конец, допустимые исходя из логической последовательности сетевого графика.

Обратный проход использует в качестве исходной точки конечную дату расписания, вычисленную путем прямого прохода, и проводится обратный расчет для определения поздних дат начала и окончания работ. Поздними датами работы являются ее самые поздние допустимые начало и конец, не влекущие задержки выполнения всего проекта. Кроме того, на основании рассчитанных ранних и поздних дат начала работ определяются величины временных резервов для каждой работы.

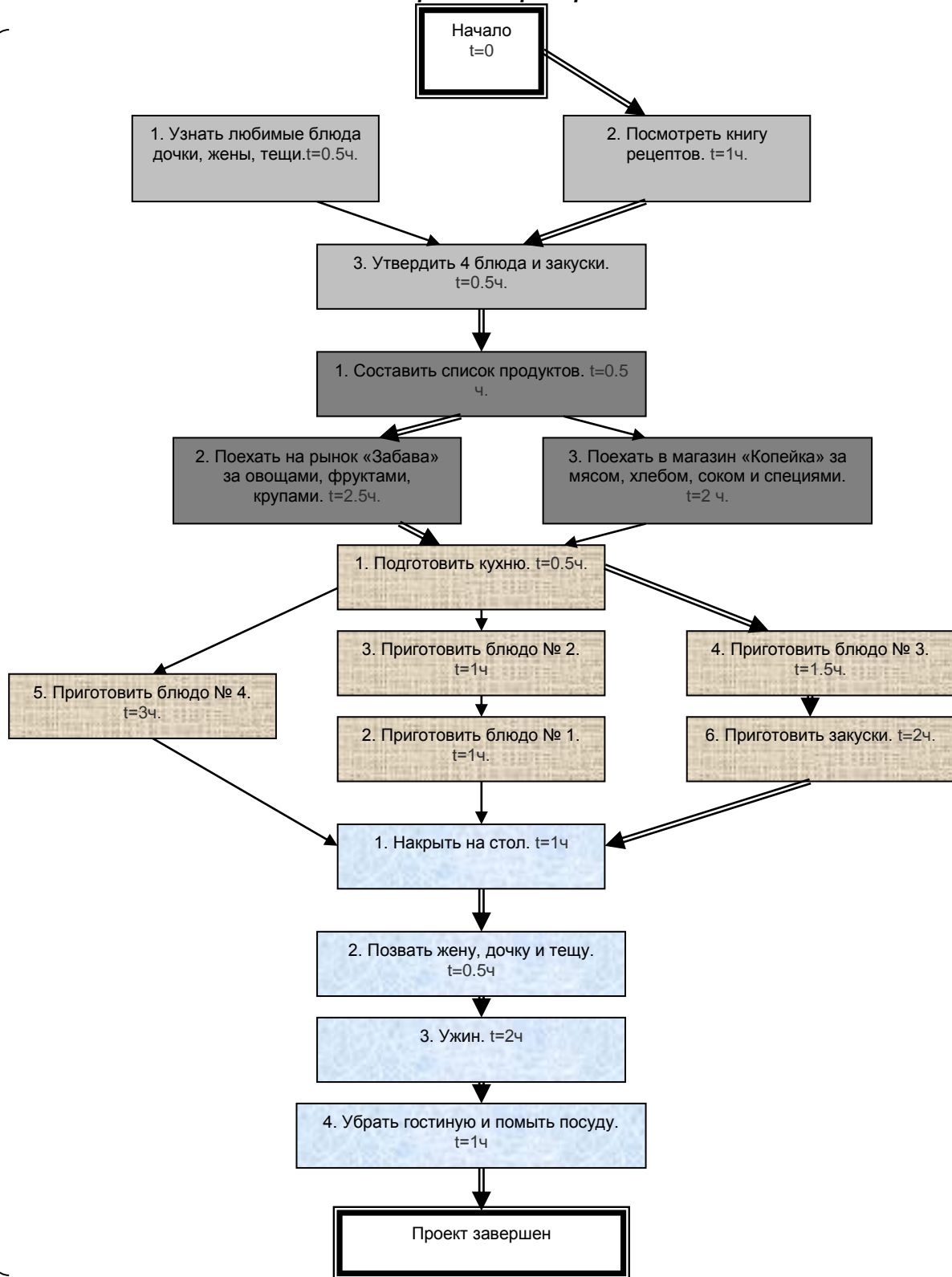
Критический путь — это наиболее протяженная по времени цепочка работ, ведущая от исходного к завершающему событию. Изменение продолжительности любой работы, лежащей на критическом пути, соответственным образом меняет (сокращает или удлиняет) срок наступления завершающего события, т.е. дату завершения проекта.

Все работы, которые лежат вне критического пути, имеют резерв времени, на которое может быть отсрочено наступление завершения данной работы без нарушения сроков проекта в целом. Резерв времени работы определяется как разность между поздним и ранним сроками завершения работы.

Ранний из возможных сроков наступления окончания работы — это срок, необходимый для выполнения всех работ, предшествующих данной. Поздний из допустимых сроков — это такой промежуток времени, на который может быть отсрочено наступление окончания данной работы без нарушения сроков проекта в целом. Все работы, лежащие вне не критического пути, обладают резервами времени в рамках которых их можно сдвигать, не приводя к изменению времени выполнения всего проекта.

Самый простой пример

13 ч.



В) Диаграмма Ганта

Ленточная диаграмма – графическое изображение работ в виде линий на временной шкале с указанием дат начала и окончания работ. В качестве единиц измерений могут использоваться часы, дни, недели.

Самый простой пример

Фаза/действие	Временная шкала (время в часах)												
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Фаза 1 Составить меню	■												
1. Узнать любимые блюда дочери, жены, тещи.	■												
2. Посмотреть книгу рецептов.	■												
3. Утвердить 4 блюда и закуски.		■											
Фаза 2 Закупить продукты			■										
1. Составить список продуктов.			■										
2. Поехать на рынок «Забава» за овощами, фруктами, крупами.			■										
3. Поехать в магазин «Копейка» за мясом, хлебом, соком и специями.			■										
Фаза 3 Приготовить блюда					■								
1. Подготовить кухню.					■								
2. Приготовить блюдо № 1.						■							
3. Приготовить блюдо № 2.						■							
4. Приготовить блюдо № 3.						■							
5. Приготовить блюдо № 4.						■							
6. Приготовить закуски.						■							
Фаза 4 Провести ужин										■			
1. Накрыть на стол.										■			
2. Позвать жену, дочку и тещу.										■			
3. Ужин.										■			
4. Убрать гостиную и помыть посуду.										■			

Г) Календарный план

Календарный план – это последовательное перечисление мероприятий с указанием конкретных сроков их реализации и достигаемых результатов.

Календарный план заполняется в следующей таблице:

№	Мероприятия (включая краткое описание)	Сроки	Ожидаемый результат	Ресурсы	Ответственный

При разработке этого раздела следует обратить внимание на следующие моменты:

- наличие плана – графика реализации проекта или поэтапного описания проекта; привязка к конкретным целевым группам, месту и времени;
- реалистичность, выполнимость плана (его насыщенность, но перенасыщенность);
- описание того, каковы виды деятельности, какие ресурсы необходимы для его проведения;
- возможность выполнения проекта в заявленные сроки.

Д) Бюджет проекта

Важным этапом создания проекта является описание его бюджета – т.е. определение требуемого материального ресурса.

Каждый этап реализации проекта требует определённых затрат денежных средств. Поэтому важно после описания методов и шагов точно просчитать, сколько будет стоить каждый метод и каждый шаг вашего проекта.

Не всегда нужны деньги – следует учесть те материальные ресурсы, которые уже имеются у вас в наличии. Это, кстати, всегда работает «в плюс» при разговоре с потенциальными инвесторами или спонсорами проекта.

№	Статья расходов	Ст/ед.	Кол/ед.	Имеет ся	Требу ется	Где потенциально можно приобрести	Всего
	Зарботная плата штатных сотрудников с учетом налоговых начислений на ФОТ по реализации проекта						
	Вознаграждения специалистов, с учетом налоговых начислений на ФОТ по реализации проекта: - _____ Должность (вид работ) - _____ Должность (вид работ)						
	Канцелярские товары						
	Оборудование						
	Награды, призы						
	Издательские расходы:						
	Материалы с атрибутикой						
	Расходы на связь						
	Транспортные расходы						
	Проживание, питание						
	Помещение						
	ИТОГО:						

В таблице представлены примерные статьи расходов. Вы можете их дополнить иными статьями или убрать ненужные статьи.

В любом случае смета проекта должна обладать следующими свойствами:

- обоснованностью объемов предлагаемых затрат;
- логичностью – взаимосвязанностью с запланированными мероприятиями и иными действиями, предусмотренными по проекту;
- соразмерностью масштабу проекта;
- эффективностью (прозрачность) затрат.

Е) Ожидаемые результаты

Ожидаемые результаты – это конкретные результаты, которые предполагается достичь в ходе реализации проекта в количественном и качественном выражении. К описанию ожидаемых результатов необходимо подходить очень серьезно и ответственно, поскольку они являются критериями эффективности проекта.

Основные характеристики результатов:

- соответствие результатов цели, задачам проекта;
- измеримость (причём это касается не только количественных, но и качественных показателей);
- реалистичность.

Вместе с тем следует охарактеризовать некоторые элементы формулирования ожидаемых результатов:

- направленность не на предотвращение следствий проблем, а на устранение их причин;
- направленность действий на выработку у целевой группы способности к последующему самообеспечению;
- вовлечение представителей целевой группы в работу с ними.

Основные слова, свидетельствующие об успехе проекта: улучшение; увеличение или сокращение (если речь идет о характеристике какого-либо негативного явления или свойства); укрепление; ослабление; наращивание или уменьшение; а также любое другое изменение, поддающееся количественному или качественному измерению или описанию.

Практическое задание

Используя представленные в теоретическом блоке технологии заполни план проекта.

План проекта

- название проекта:

- руководитель проекта :

- описание проблемы, решению которой посвящен проект:

- цель и задачи проекта

- календарный план реализации проекта

	Мероприятия (включая краткое описание)	Сроки	Ожидаемый результат

- ожидаемые результаты:

Количественные показатели:

Качественные показатели

- бюджет проекта:

	Статья расходов	Стоимость (ед.), руб.	Кол-во единиц	Всего, руб.
	ИТОГО:			

4. Управление проектом

Цель занятия – овладеть навыками управления ресурсами проекта.

Теоретический блок

Управление проектами (англ. projectmanagement) — в соответствии с определением РМВоК — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками. Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие четкого заранее определенного плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от процессного, функционального управления, управления уровнем услуг) .

Вопросы, которые следует задать перед началом проекта!

Определение цели, задач, проблемы и целевой группы	В каком социальном окружении планируется реализация проекта? Какие изменения повлечет за собой проект? Зачем нужен этот проект? Для кого он создается? Каковы ожидаемые результаты?
Содержание проекта	Какова тема и содержание проекта? Какие методы будут использованы в проекте? Какие мероприятия планируются?
Где и когда?	Где будет происходить реализация проекта? Когда проект начинается/заканчивается?
Практические аспекты	Какие материально-технические средства понадобятся?
Финансирование	Какова общая стоимость проекта? (планирование, реализация и оценка) Где возможно получить необходимое финансирование?
Партнеры	Кто является партнером проекта? Каковы роли партнеров?
Коммуникация	Внутренняя коммуникация: как происходит обмен информацией внутри команды? Внешняя коммуникация: необходимо ли проекту освещение в СМИ? (зачем? Как?)
Оценка и последующие действия	Как и когда будет проходить оценка проекта? Каковы действия планируются после завершения проекта?

Продюсирование проекта – это сложный и многоуровневый процесс, который доводит проект до узнаваемости и востребованности.

Деятельность специалиста по продюсированию проекта по аналогии сравнимо с ролью продюсера при съемках кинофильма, который, в принципе, отвечает и занимается в его жизненном цикле всем: выбором и работой над сценарием, взаимоотношениями с инвесторами, подбором режиссера и актерской команды, договором со съемочной студией и постановщиками спецэффектов, финансовой стороной дела, вплоть до подготовки премьерного показа, прокатной политики и, наконец, тиражированием фильма на дисках и видеокассетах и выпуска игрушек с изображением героев из фильма.

Управление ресурсами проекта

«Мы так долго делали так много с минимальными затратами, что теперь от нас ждут, что мы сможем сделать все даром».

Все менеджеры проектов прекрасно знают, что даром ничего не делается. Все имеет свою цену.

Управляя ресурсами необходимо:

- определить минимальный объем ресурсов, требуемый для достижения цели;
- знать где и какой ресурс будет взят;
- отслеживать при выполнении проекта все расходы.

ЛЮДИ. Кадровый ресурс.

Проект не реализуется сам по себе. В любом случае необходимы люди для выполнения тех или иных действий, а если эти люди являются компетентными специалистами в области реализуемого проекта, то проект наверняка будет успешно реализован.

При формировании кадрового ресурса стоит учесть следующую логическую цепочку:

Определение потребностей проекта в конкретных компетенциях – подбор специалистов с необходимыми компетенциями – работа над командой проекта (командообразование).

Матрица ответственности

Матрица ответственности позволяет распределить ответственность за выполнение конкретных действий.

При составлении матрицы ответственности стоит придерживаться следующих правил:

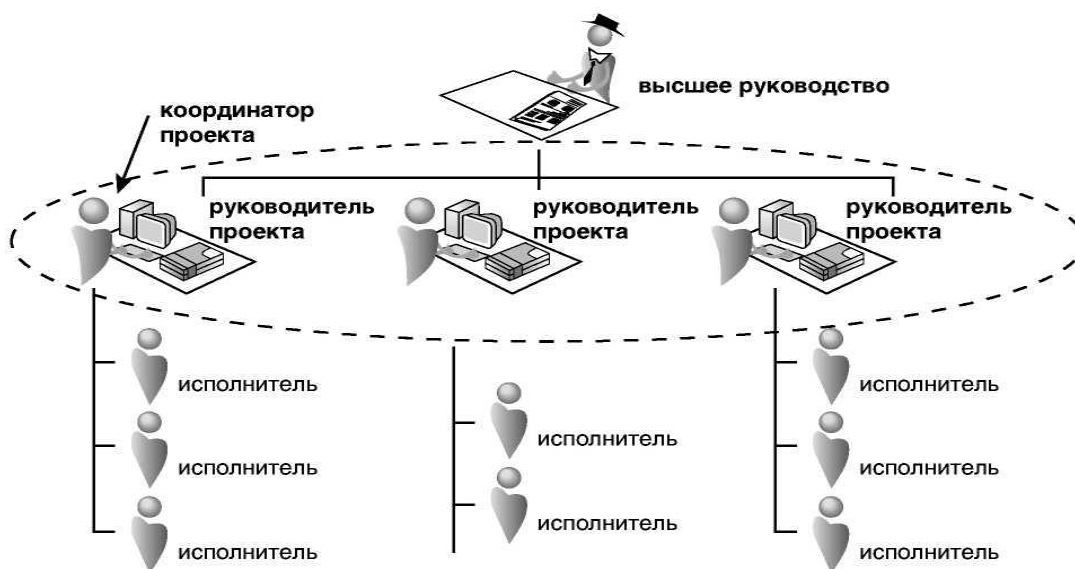
- ответственный – тот, с кого нужно спросить за результат, а исполнитель - тот, кто выполняет действие, хотя и первый и второй могут сочетаться в одном лице;
- если за действие отвечает более одного человека, значит, за него никто не отвечает, а если за действие никто не отвечает, значит, оно не будет выполнено;
- ответственный может делегировать другим полномочия, но ответственность делегировать нельзя;
- к разработке матрицы должны быть привлечены все участники проекта.

В матрице ответственности используют следующий перечень обозначений:

- «О - ответственный» – тот, кто несет ответственность за данный результат;
- «У - утверждает» - тот, кто утверждает результат;
- «К – консультирует» - тот, кто консультирует;
- «И – информировать» - тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате.

ДЕЙСТВИЯ	1	2	3

Структуры управления проектами



Функциональная структура управления проектом

Часто в организациях встречается применение функциональной иерархической структуры организации. Высшему руководству легче управлять проектами через руководителей функциональных подразделений.

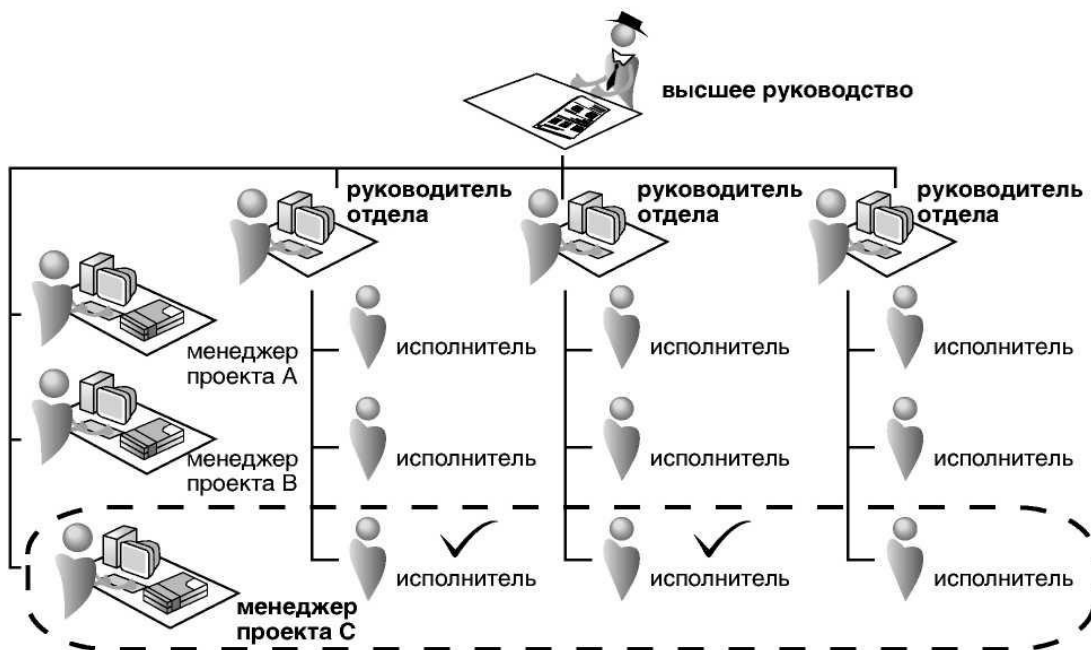
Ответственность менеджера проекта в функциональной структуре - менеджер проекта осуществляет общую координацию работ. Его чаще называют координатором проекта, полномочия его невелики.



Проектная структура управления проектом

Проектная и **функциональная** структуры представляют собой два противоположных подхода к организации проекта. Проектная структура — это организация внутри организации. Каждое подразделение уже является проектом. Ресурсы проекта распределены по проектам. Менеджеры проектов отчитываются перед высшим руководством. В проектных организациях могут существовать и функциональные структуры, например, бухгалтерия, отдел кадров и, как уже говорилось, ассоциированные сотрудники.

Ответственность менеджера проекта в проектной структуре - менеджер проекта руководит выделенной ему командой. Менеджеры проектов наделены большими полномочиями. Они нанимают кадры, заключают контракты.



Матричная структура управления проектом

Ответственность менеджера проекта в матричной структуре

Сотрудники отчитываются как перед менеджером проекта, так и перед функциональным руководителем. Функциональные руководители назначают сотрудников на проекты, а менеджеры проектов назначают им задачи для выполнения. Менеджеры проектов и функциональные руководители делят ответственность за результаты сотрудников и стараются находить баланс интересов проекта и подразделения.

В основе построения структурной схемы организации (ССО) лежит ИСР проекта. Смысл построения ССО состоит в том, чтобы:

- учесть все работы, производимые по проекту и закрепить их за сотрудниками;
- предварительно оценить требуемые квалификационные характеристики работников и методы их привлечения в проект;
- предварительно оценить требуемые ресурсы;
- оптимизировать расходы на оплату труда.

В большинстве случаев выбирается плоская оргструктура проекта, в которой все участники подчиняются менеджеру.

В больших и сложных проектах, когда в состав рабочей группы входит количество участников большее, чем стандартная норма управляемости — 7, в оргструктуру проекта вводят промежуточные уровни. Сотрудники, занимающие промежуточные уровни становятся менеджерами своих подпроектов.

При распределении ответственности за работы проекта используют сложную матрицу распределения ответственности, которая приведена на рис. . В данной матрице символом «О» обозначают ответственного за работу, а символом «И» — исполнителя работы.



Сложная матрица ответственности

При построении сложной матрицы распределения ответственности необходимо соблюдать основное правило — за каждую работу должен быть назначен один ответственный. Использование сложной матрицы позволяет оптимизировать расходы на персонал проекта.

Коммуникационный ресурс

Коммуникационный ресурс - это полезные вам социальные связи, способствующие успешной реализации проекта.

С кем?	Кто?	Как?	Когда?	Что нам это даст?

Рекомендации по заполнению таблицы:

1. Отвечая на вопрос «С кем?», вам необходимо наиболее точно определить конкретное лицо, с которым вы должны договориться, наладить взаимодействие, получить разрешение. Для этого в данной строке помимо должности лица желательно указать и его ФИО, контактную информацию, а в идеале личностную характеристику.

2. Отвечая на вопрос «Кто?», вы указываете ответственное лицо за налаживание контакта.

3. Отвечая на вопрос «Как?», вы определяете возможные способы взаимодействия.

Общие советы по определению способа взаимодействия:

- При налаживании взаимодействия с грантодателями эффективным является первоначальное обращение в фонд через ПИСЬМО-ЗАПРОС. Данное письмо должно

быть кратким и содержать конкретную информацию о деятельности организации и о возможных вариантах взаимодействия. В дальнейшем в фонд уже посылается сама заявка на грант.

- При общении с органами государственной власти эффективными являются:

Письма-обращения, в которых указывается информация о вас, проблема, с которой вы обращаетесь в орган государственной власти, пути решения проблемы, форма участия органов государственной власти в решении этой проблемы, а также брошюры и буклеты о деятельности организации, фотографии, однако, их количество должно быть разумным.

Приглашения на мероприятие. Обычно приглашение состоит из красочной открытки и сопроводительного письма. В сопроводительном письме указываются цели и задачи мероприятия, организаторы мероприятия, место и время проведения, продолжительность, основные участники, ожидаемые результаты. Важно также указать, что вы ждете от приглашенного: выступления, участие в жури и т.п. Не забудьте указать, кто ещё из VIP-персон будет участвовать в мероприятии. Желательно отправить приглашение за 2 недели до мероприятия и произвести дополнительное оповещение за 2-3 дня до мероприятия.

Отчеты.

Благодарственные письма.

Включение представителей органов власти в попечительские советы, экспертные комиссии и т.п. При использовании данного способа взаимодействия стоит чётко, для себя, определить мотивы представителей органов государственной власти, чтобы не разочаровать их.

Личные встречи.

- при общении с бизнес-структурами стоит учесть, что письмо -это наиболее универсальная форма первого контакта. В последующем будьте готовы для личной встречи. Тщательно подготавливайтесь к личной встрече: проанализируйте предыдущие контакты, установите цель встречи и не расстраивайтесь в том, что вы не достигли невозможного, спланируйте состав участников встречи, спланируйте продолжительность встречи, подготовьте необходимые наглядные материалы, составьте черновой план переговоров. Во время встречи говорите на понятном языке, излагайте материал, пользуясь проектной логикой, старайтесь перевести монолог в диалог. В конце встречи подытожьте выводы и сделайте всё для продолжения общения (договоритесь о следующей встрече, оставьте документы).

Три золотых правила при общении с бизнесом:

- знайте своего благотворителя;

- помните, что деньги вам не нужны;

- будьте внимательны к интересам бизнеса;

- при взаимодействии со СМИ стоит учесть, что СМИ – это бизнес; независимых СМИ нет, сенсации и скандалы привлекают СМИ, каждое СМИ уникально.

В качестве средств взаимодействия можно использовать следующее:

1. Анонсы – сообщение о том, что состоится какое-то событие. В данном сообщении указывается логотип организации, слово «Анонс», заголовок, дата, время и место события, абзац-атака, делающее событие привлекательным для СМИ, участники события, контактная информация.

2. Ньюс-релиз – сообщение о проведенном мероприятии. Данное сообщение должно содержать логотип организации, дату написания сообщения, само слово «Пресс-релиз», заголовок отражающий суть сообщения, текст (абзац-лид, 2-4 пояснительный абзац и заключение), контактная информация.

3.Интервью.

4. Пресс-конференции. Рекомендации: на пресс-конференцию выносятся одна мысль, проблема; количество участников 2-5; журналисты приглашаются за неделю до мероприятия.

Материальный ресурс проекта (оценка стоимости проекта)

Важным этапом создания проекта является описание его бюджета – т.е. определение требуемого материального ресурса.

Каждый этап реализации проекта требует определённых затрат денежных средств. Поэтому важно после описания методов и шагов точно просчитать, сколько будет стоить каждый метод и каждый шаг вашего проекта.

Не всегда нужны деньги – следует учесть те материальные ресурсы, которые уже имеются у вас в наличии. Это, кстати, всегда работает «в плюс» при разговоре с потенциальными инвесторами или спонсорами проекта.

ВРЕМЯ

Временные рамки проекта – это одна из самых важных составляющих проекта.

Очень важно точно просчитать когда и в какие сроки должен быть реализован проект, сколько времени нужно на какую из фаз реализации проекта.

Неправильно рассчитанный временной формат может сильно сказаться на качестве реализации проекта и соответственно на его успехе.

Управление рисками проекта

Кто ничем не рискует, рискует всем.

Чем сложнее проект, тем больше вероятности, что что-то пойдет не так, как предусмотрено. Чтобы увеличить шансы на успех, нужно взглянуть в лицо реальности, которая постоянно меняется, и подготовиться ко всяким неожиданностям.

Необходимо просчитывать возможные риски в реализации проекта.

Риск – это вероятность того, что вы не достигнете результата, сорвете график.

Стратегия управления рисками включает в себя следующие моменты:

- выявление рисков – оценка их возможного влияния на проект - разработка плана защиты проекта от рисков – постоянный контроль за состоянием рисков.

Фактор риска – это ситуация, которая может вызвать риск. Факторы риска можно разделить на 2 группы:

1. Слабые стороны команды.
2. Внешние угрозы.

SWOT/ BEEM анализ проекта

Сильные внутренние стороны (Strengths)	Как сформировать (Build) их
Слабые внутренние стороны (Weaknesses)	Как устранить (Eliminate) их
Внешние возможности (Opportunities)	Как использовать (Exploit) их
Внешние угрозы (Threats)	Как минимизировать (Minimise) их

Практические задания

1. Составьте схему требуемых компетенций вашего проекта.
2. Выявите потенциальных субъектов (спонсоров, союзников, конкурентов и т.д.), способных воздействовать на эффективность реализации проекта (заполните таблицу коммуникационного ресурса вашего проекта).
3. Составьте SWOT/ BEEM анализ вашего проекта.

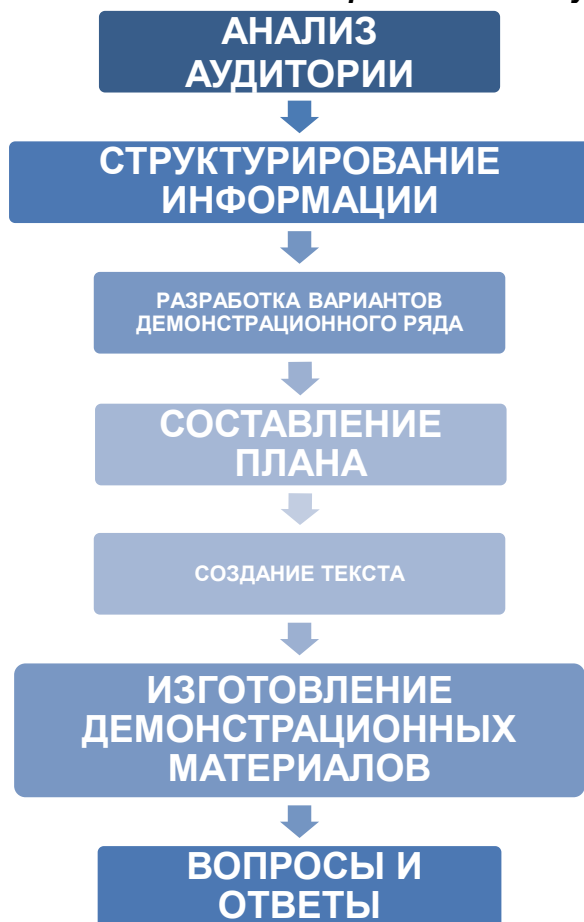
5. Презентация проекта

Цель занятия - дать представление о пошаговом алгоритме подготовки к проведению эффективной презентации.

Теоретический блок

Эффективно презентовать проект - профессиональная задача для всей команды проекта. Специфика феномена презентации в том, что в ней нет побед и поражений, как таковых - есть просто обратная связь с миром. К тому же нет и истин в человеческом общении, все наши знания в этой области – только модели, каждую из которых нужно рассматривать в уникальном контексте впечатлений, которые мы производим на собеседника. Ставшая крылатой фраза: «У нас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление» – как нельзя лучше отражает ситуацию презентации проекта.

Этапы подготовки материалов к выступлению.



Под **презентацией проекта** понимают его официальное представление заинтересованной аудитории.

Если понять, что по большому счету, цель презентации - в отклике, который мы получаем, то в некотором роде, презентация, убеждение – одно и то же.

Итак, презентация – это эффективное убеждение в том, чтобы:

- ✓ принять или пересмотреть свою позицию;
- ✓ принять или изменить мнение;
- ✓ предпринять или воздержаться от какого-либо действия (решения).

При подготовке презентации нужно помнить, что существуют две точки зрения на проект - точка зрения заказчика (инвестора) и точка зрения исполнителя. Презентация должна полноценно отражать обе эти позиции. Слабая сторона точки зрения исполнителя состоит в произвольной подмене решаемой системной проблемы организации собственными проблемами (например — «не хватает денег для...»). Поэтому при анализе проблемной ситуации необходимо стать, прежде всего, на позицию заказчика (инвестора): формулировка цели, ожидаемых результатов должна отвечать его ожиданиям.

С другой стороны, надо помнить, что и инвестору интересна точка зрения исполнителя, его мнение, его способность детально погрузиться в постановку и решение проблем проекта. **Поиск баланса позиций** – важная задача.

Эффективность презентации обеспечивается задолго до самого выступления и начинается последовательной подготовкой материалов к выступлению.

Проводится анализ состава, цели, характера и состояния аудитории; структурируется информация: вступительная, основная части, заключение – для продолжительной классической (формальной) презентации; выбираются и разрабатываются варианты использования демонстрационно-наглядных материалов; составляется план, пишется текст, разрабатываются наглядные материалы; определяется перечень возможных вопросов и готовятся ответы к ним.

Классическая структура презентации

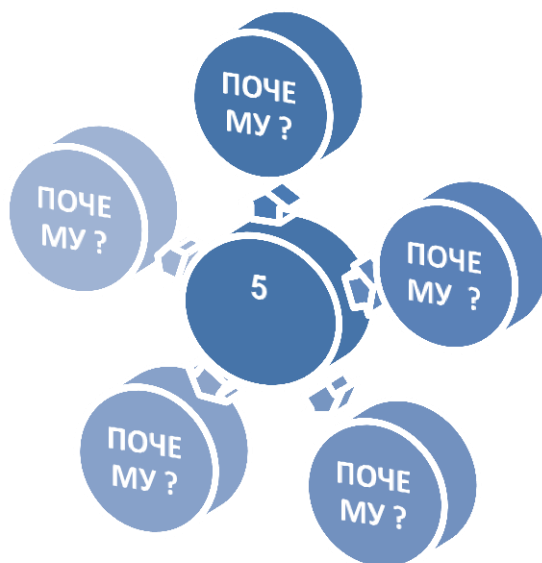
Кроме вступления и заключения, структура основной части презентации укладывается в схему **6 «П»**:

- Предисловие
- Положение
- Проблема
- Перспективы
- Предложение
- Послесловие

Остановимся на важнейших аспектах и нюансах сценария презентации.

Необходимо как можно **точнее сформулировать цель** презентации проекта; практика показывает, что помочь уточнению цели возможно, используя методику «5 Почему?».

Методика «5 Почему?»



Запишите исходную формулировку проблемы. Затем спросите себя, почему вы хотите ее решить. Ответив на вопрос, используйте ответ для нового формулирования задачи или разработки подзадачи. К полученному ответу также примените вопрос «Почему?». Следует продолжать этот процесс до тех пор, пока постановка задачи не станет чересчур абстрактной и отдаленной от исходной.

Например, исходная проблема формулируется таким образом: «Как мы можем привлечь дополнительных посетителей на свой сайт?».

1. Почему мы хотим привлечь дополнительных посетителей на свой сайт? Чтобы они ознакомились с содержимым сайта.

2. Почему мы хотим, чтобы посетители ознакомились с содержимым сайта? Чтобы они заинтересовались данной информацией.

3. Почему мы хотим, чтобы посетители заинтересовались данной информацией? Почему они должны заинтересоваться данной информацией? Чтобы захотеть узнать еще.

4. Почему мы этого хотим? Потому, что мы можем предложить им приобрести дополнительную информацию и профессиональные консультации.

5. Почему мы этого хотим? Потому что таким образом мы зарабатываем деньги. И так далее...

В конечном итоге цель формулируется одним предложением. Эта цель становится критерием, с которым вы будете в дальнейшем соотносить весь включаемый в презентацию материал.

Дальнейшее следует назвать **«выстраиванием прогресса аргументов»** - сначала в собственном сознании, а затем в самом выступлении – необходимо заготовить аргументы-доказательства жизнеспособности вашей проектной идеи и расположить их в сценарии презентации по нарастающей.

Полное вступление состоит из пяти элементов:

- приветствие (или благодарность, к примеру, за то, что нашли время выслушать, прийти),
- представление: ваше имя, должность, опыт (если это существенно), некоторые детали о присутствующих членах команды),
- цель (что вы предполагаете предложить, продемонстрировать на презентации; при этом нужно понимать, что она может быть несколько иной, чем та, что вы сформулировали как свою цель от мероприятия),
- карта маршрута презентации: продолжительность, другие необходимые уточнения.

Немаловажно заметить, что произносимая **цель должна быть ориентирована на инвестора**. К примеру, вместо «Мы расскажем Вам о нашем фестивале» скажите: «Мы покажем вам, как наш фестиваль ... поможет вам быстрее и экономичнее ...»; вместо ваших интересов («Что я хочу вам рассказать») – интересы слушателя («То, что, как мне кажется, вы бы хотели узнать»). Здесь можно упомянуть принцип комплементарности (не от слова «комплимент», а от «complektum») – пространственной взаимодополняемости, взаимосоответствия взаимодействующих субъектов.

Еще любопытный момент. В большинстве качественных презентаций выступающие заранее формулировали («заготовливали») **ключевую фразу**, которую по их замыслу должны запомнить слушатели по окончании презентации. Ею может быть крылатый контекст специфики вашего проекта, проходящий по грани рекламного слогана и т.п. («Мы применяем технологии завтрашнего дня. Сегодня», «Инновации - в наших генах»).

В «Предисловии» двумя-тремя предложениями описывается ситуация на сегодняшний день (по своей цели), в «Положении» - показывается владение информацией и знание подоплек. Возможны вопросы к аудитории. Почему нужны перемены? (опасность, беспокойство, благоприятная возможность, иначе вы бы не разрабатывали проект и др.). На этом этапе вы готовите почву для своей идеи.

«Проблема» - это противоречие социального, экологического, экономического и др. характера между существующим положением дела и уровнем, который отводится ему социальным заказом общества.

Известно, что типичная кривая внимания слушателей первое свое падение начинает от начала презентации через 3 минуты, дальнейший спад – через 7 минут, следующий – если презентация продолжительная – через 20 минут уровень внимания становится наименьшим. При этом первое впечатление об услышанном и увиденном у слушателя готово уже через 7 секунд! Поэтому было бы разумно использовать приемы и средства, призванные удивить аудиторию, сделать ее восприимчивой. При этом никогда нельзя рассчитывать, что слушатель будет заинтересован в вашей теме! Считайте, что он будет нейтрален – не заинтересованным, не скучающим, но вполне способным стать и тем или другим.

Результативно составить список тезисов, которые должны в первую очередь запомниться слушателям, в каждом эпизоде-тезисе необходимо выставить «флаг»: я хотел бы подчеркнуть! и т.д.

По контексту речи следует отметить, по крайней мере, четыре запрета:

- на употребление абстрактных понятий (они образуют после себя так называемые «ямы внимания» - усыпляют);

- на использование длинных слов и выражений;
- на использование пассивных глаголов чаще активных («нам нужна ваша помощь», а не «мы нуждаемся в вашей помощи»; не «провелось», «улучшилось» и т.п.);
- слова-паразиты («в этой связи...», «суть в том...», «что хочу сказать...», «значит» и др.).

Принято считать, что чтение материала, равно как и заучивание его наизусть, является несколько оскорбительным: когда вы читаете записи, то адресатом мог бы быть любой, а эти люди потрудились с вами встретиться; а когда вы заучили текст, то не продуцируете настоящих эмоций, т.е. неискренни.

Выходом является, во-первых, использование в презентационной речи разговорного языка («С какой целью мы это делаем?» - письменный язык; «Зачем мы это делаем?» - разговорный язык) и, во-вторых, работа над пластикой своего невербального образа.

Среди средств невербалики, которые будут играть на вашем поле живого внимания за или против вас - мимика и жесты; высота и наполненность (сила) голоса; темпоритм речи; мастерство выстраивания пауз, др.

К примеру, в мимике самыми управляемыми являются губы и нижняя часть лица – по ним можно считать неуверенность прежде всего. Общий недостаток ораторов-любителей – понижение голоса в конце каждого предложения: так с окончанием каждого предложения создается впечатление, что выступление окончено, но каждый раз начинается вновь. Обязателен визуальный контакт глаз собеседников: допустимое время - 60-70% от общего взаимодействия. Жесты выступающего с презентацией должны быть законченными, а не быть незавершенными (например, обрываться, останавливая движение). Темп движений должен совпадать с темпом речи.

В заключении происходит плавный выход из презентации, подытоживание сказанного, и главное - явный или скрытый призыв, соответствующий цели речи. Возможно:

- ✓ повторение основных тезисов,
- ✓ подчеркивание основной мысли и важности ее для слушателя,
- ✓ показ путей развития высказанных идей,
- ✓ призыв слушателя поддержать проблему.

Необходимо учесть, что нельзя заканчивать, как и начинать речь с извинений («Извините, что утомил вас разговором...» и т.п.).

Неуместна в заключении шутка, которая даст слушателю ощущение несерьезности происходящего.

Нельзя оставлять у слушателей ощущение безысходности – обязательно нужно показать возможность выхода и наметить перспективы, завершая на оптимистической ноте.

В заключении, как и во вступлении, работает эффект «края речи».

Кроме 6 «П», существуют **другие системы структурирования информации** при публичных выступлениях. К примеру, следующая.

1. **«Хук»: запоминающееся эмоциональное начало.**
2. **«Контур проблемы», или «рамка»: ситуация, проблема, участники.**
3. **«Ссылка на авторитет»: это может быть мнение общественности, уважаемого человека, статистика, пресс-сообщество, бизнес-среда и т.д.**
4. **«Обоснование позиции» - необходимости действовать так, а не иначе, самого перечня действий или мероприятий.**
5. **«Призыв» слушателей к немедленному действию, либо действию в ближайшей перспективе.**

Обращаем внимание в данном подходе на одну продуктивную позицию – «ссылка на авторитет»: **гуманитарную поддержку значимого лица или учреждения** достаточно эффективно можно использовать после обозначения проблемы при любом варианте структурирования презентации.

Еще одна система структурирования информации – **«Перевернутая пирамида»** - схематично может быть представлена следующим образом.

Структура презентационного выступления по системе «Перевернутая пирамида»



В случае презентации проекта, когда акцентуация - на действенном решении инвестора, этот вариант представляется не самым оптимальным, поскольку в завершении речи приводятся дополнительные интересные факты и статистика - вместо действенного эффекта.

Ответы на вопросы

Это особая часть презентации, когда можно как значительно улучшить впечатление о презентации, так и совершить серьезные ошибки.

Приведем полезные правила ответа на вопросы.

1. Прежде, чем отвечать на вопрос, отдайте дань уважения спросившему, поблагодарите за вопрос.
2. В случае, если вопрос был задан нечетко или многословно - уточните его, посредством перефразирования:
 - максимально близко по смыслу,
 - используя ключевые слова автора вопроса.

(Например: «Спасибо за вопрос (следование правилу 1), правильно ли я понял, что Вас интересуют условия предоплаты и порядок заключения договоров с поставщиками? (следование правилу 2).

3. Не воспринимайте вопросы как знак агрессии против вас, поэтому не защищайтесь и не оправдывайтесь.

4. Не затягивайте ответы на вопросы. Отвечайте коротко, не вдаваясь в детали. Не превращайте ответ на вопрос в еще одну дискуссию или презентацию.

5. Ответив на вопрос, заданный в середине презентации, вернитесь к исходной точке презентации, не дайте увлечь себя в сторону.

6. Отвечая на вопросы, ведите себя как свободный человек, у которого всегда есть выбор вариантов:

- вежливый отказ;
- отсрочка ответа;
- переформулирование вопроса;
- прямой ответ; др.

Использование визуальных вспомогательных средств

Оставив за рамками обширный перечень возможных визуальных средств, которые удобны при презентации и правил пользования ими, **актуализируем возможные ошибки** в использовании этих средств при презентации проекта.

- Визуальные средства выставляются не в тот момент, когда к ним прибегает выступающий, а в начале презентации: в этом случае они играют на рассеивание внимания слушателя.

- Демонстрируемое изображение, схема, модель слишком малы, чтобы можно было рассмотреть детали.
- Если нужно одновременно говорить и рисовать на схеме, нужно помнить, что когда вы отвернетесь, аудитория практически не будет вас слышать. Чтобы не совмещать рисование с речью, спланируйте схемы так, чтобы не приходилось делать это больше, чем в течение нескольких секунд.
- При медиапрезентации желательно по-минимуму использовать слайды, состоящие из одних только слов. Слова могут использоваться, чтобы идентифицировать рисунки или описать стадии процесса, а назначение слов не будет выполнено, если их слишком много. Человеку либо надоедает их читать, либо не удается слушать выступающего, поскольку он читает вместо того, чтобы слушать.

Дадим в этом случае хороший совет: не помещайте на слайде больше слов, чем вы бы написали на майке.

- Слайд медиапрезентации не должен быть самообъясняющим: он не должен быть понят до тех пор, пока ведущий презентации его не прокомментирует.
- Желательно использование неагрессивных цветов. Цвет выглядит гораздо эффектнее на белом, а не на цветном фоне: использование заливки не должно снижать качества презентации.

Несколько ключевых моментов дресс-кода на презентации проекта.

1. Важное правило – соответствие аудитории. У всех организаций есть свой код в одежде: отдел, связанный с бухгалтерским учетом, одевается совсем иначе, чем креативный директор. Приспособьте свой внешний облик к внешнему стилю своего предполагаемого инвестора.
2. Ваша внешность не должна превалировать над вашим выступлением.
3. Избегайте: открытой одежды; тесной одежды, затрудняющей ваши движения и жесты; сильного запаха парфюма; бижутерии, которая «звучит» при ваших движениях; новой одежды или обуви, которую вы раньше никогда не одевали; избытка крупных узоров и множества ярких цветов.

Итак, хорошая презентация – целесообразное выступление, успешное для говорящего и эффективное для слушателя.

В результате огромных усилий, направленных на освоение законов презентации проекта, вам удастся завоевать высшую награду за выступление: событие презентации станет тем триггером, который приведет в движение весь проект!

Презентация по Стиву Джобсу

Когда Стив Джобс начинал свое выступление на выставке Macworld, он каждый раз повышал планку по навыкам презентаций. Большинство выступающих просто сообщают информацию, а Джобс вдохновляет. Он продает одновременно и стейк, и шипение (при жарке), как кто-то заметил пару лет назад.

Нами были проанализированы его последнюю презентацию и выделены 10 элементов, которыми вы можете воспользоваться, чтобы ослепить свою собственную аудиторию. Учтите, что Джобс оттачивал свои навыки годами. Но то, как он достигает того, что выглядит как естественная презентация, требует объяснений еще разок.

1. **Задайте тему.** «Сегодня что-то витает в воздухе». Такими словами Джобс начал выступление на Macworld. Сделав это, он задал тему для своей презентации и намекнул на анонс главного продукта — ультратонкого ноутбука MacBook Air (Air — воздух в английском). Каждой презентации нужна тема, но необязательно задавать ее сразу. В прошлом году Джобс объявил тему минут через 20 после начала презентации: «Сегодня Apple изобретает телефон». Когда вы идентифицировали тему, не забудьте упомянуть ее несколько раз в течение презентации.

2. **Демонстрируйте энтузиазм.** Джобс показывает свою страсть к дизайну компьютеров. Во время презентаций он использует такие слова, как «экстраординарный», «удивительный», «классный». Когда он показывал функциональность обнаружения точек на карте в iPhone, Джобс сказал «она работает чертовски хорошо». У большинства выступающих есть возможность добавить немного оттенка в свою презентацию. Помните,

что ваша аудитория хочет быть удивлена, а не усыплена. В следующий раз, готовясь к презентации или выступая, подумайте о том, как бы добавить в нее своей индивидуальности. Если вы думаете, что какая-то конкретная функциональность вашего продукта «потрясающая» — так и скажите. Большинство выступающих переходят в «режим презентации» и думают, что из разговора надо убрать все веселье. Если вы сами не проявляете энтузиазма о своем продукте или услуге, почему вы думаете, что аудитория будет проявлять его?

3. Представьте план. Джобс определяет границы презентации, говоря «Есть четыре вещи, о которых я хочу поговорить сегодня. Так что давайте начнем...» Джобс следует своему плану, словами открывая и закрывая каждую из четырех секций, и делая четкие переходы между ними. К примеру, после демонстрации нескольких новых возможностей iPhone, он сказал: «iPhone не замирает на месте. Мы продолжает делать его лучше и лучше. Это была вторая часть, о которой я хотел сегодня поговорить. Третий номер — iTunes.» Составьте список и держите свою аудиторию в курсе по ходу презентации.

4. Сделайте цифры осмысленными. Когда Джобс объявил, что Apple продала 4 млн iPhone на то время, он не оставил эту цифру без контекста. Вместо этого он помог в сравнении, добавив «Это 20 тысяч iPhone в день, в среднем». Джобс продолжил: «Что это означает для всего рынка?» Он детализировал разделение по рынку смартфонов в США и долю Apple на нем, чтобы продемонстрировать, насколько убедительными являются эти цифры. Джобс тоже указал, что доля рынка Apple равняется суммарной доле трех основных конкурентов. Цифры не означают ничего, пока они не показаны в контексте. Соедините точки для своих слушателей.

5. Попробуйте добавить незабываемый момент. Это момент в вашей презентации, о котором потом все будут говорить. Каждая презентация Джобса постепенно подходит к такому моменту. На этом Macworld это был анонс MacBook Air. Чтобы продемонстрировать, насколько он тонкий, Джобс сказал, что он поместится в конверт. Джобс вызвал восторг у публики, открыв обычный офисный конверт и вынув оттуда ноутбук. Какой самый запоминающийся момент вашей презентации? Определите его заранее и постепенно подводите к нему.

6. Создавайте визуальные слайды. Большинство выступающих забывают свои слайды данными, текстами и графиками, а Джобс делает совсем наоборот. На слайдах Джобса очень мало текста. Большинство слайдов показывает одну картинку. К примеру, его фраза: «Первое, о чем я хочу поговорить сегодня..» сопровождалась слайдом с цифрой 1. И все. Просто цифра. Когда Джобс говорит о конкретном продукте, например, iPhone, аудитория видит слайд с картинкой продукта. Когда начинается текст, зачастую это короткое предложение (3-4 слова), справа от картинки. Иногда на слайде вообще нет картинок, но есть предложение, которое Джобс озвучил, такое как «Что-то витает в воздухе.» Уже наметился тренд в публичных выступлениях в том, чтобы создать аудитории насыщенный графически образ. Вдохновляющие спикеры не используют текстовые списки, но используют графику.

7. Дайте им шоу. В презентациях Джобса есть возрастания и спады, темы и переходы. Поскольку он дает шоу вместо просто передачи информации, Джобс использует видеоклипы, демонстрации, и гостей, которые тоже выступают на сцене с ним. В последнем выступлении аудитория заслушала выступления Джима Джанопулоса (Jim Gianopulos), директора и председателя Совета Директоров Fox Filmed Entertainment, и Пола Отеллини (Paul Otellini), руководителя Intel. Улучшайте свои презентации использованием мультимедия, демонстраций продуктов или предоставлением слова другим людям.

8. Не распыляйтесь на мелочи. Несмотря на вашу подготовку, что-то может пойти не так, как бывало на выступлениях. Джобс собирался показать какую-то фотографию с вебсайта, и вдруг экран стал черным, когда должна была показаться фотография. Никогда так не было. Джобс усмехнулся и сказал «Ну, похоже, что Flickr сегодня не подает фотографии». Затем он еще раз повторил о новых возможностях, которые он только что показал. И все. Ничего страшного не случилось. Я видел выступающих, которые суетились из-за мелких неполадок. Не заморачивайтесь на мелкие лажи. Мало кто запомнит глюк, разве что вы сами к нему привлечете внимание.

9. Продавайте выгоду. В то время, как многие выступающие рекламируют возможности продукта, Джобс продает выгоды. Представляя прокат фильмов в iTunes, Джобс сказал «Мы думаем, что есть лучший способ доставки фильмов нашим клиентам». Джобс объяснил выгоду, сказав «Мы никогда не предлагали прокат музыки, потому что люди хотят владеть своей музыкой. Вы слушаете любимую песню тысячи раз за свою жизнь. Но большинство из нас смотрит фильм раз, ну может пару раз. И прокат — отличный способ для решения этого вопроса. Это не так дорого, не занимает места на вашем жестком диске...». Ваши слушатели всегда спрашивают себя «А что в этом для меня?». Ответьте на этот вопрос. Не заставляйте их гадать. Четко назовите выгоды каждой услуги, возможности или продукта.

10. Репетируйте, репетируйте, репетируйте. Стив Джобс не может исполнить сложную презентацию с видеоклипами, демонстрациями и сторонними выступающими без часов, потраченных на репетиции. Я говорил с людьми из Apple, которые рассказывали мне, что Джобс репетирует целую презентацию вслух многие часы. Ничто просто так не приходит. Можно заметить, что он репетировал презентацию для Macworld, потому что его слова часто идеально синхронизируются с картинками и текстами на слайдах. Когда Джобс показывал примеры фильмов, которые доступны в новом сервисе проката фильмов в iTunes, один постер фильма появился точно в тот момент, когда он начал о нем говорить. Вся презентация была скоординирована. Презентация Стива Джобса выглядит «без усилий» потому что она хорошо отрепетирована.