

**Руководство  
по подготовке природоохранных проектов  
“THE CONSERVATION PROJECT MANUAL”**

Разработка этого руководства – результат совместной работы BP Conservation Programme, Fauna & Flora International, BirdLife International и the RSPB – партнера BirdLife International в Великобритании.

Координаторы проекта:

Robin Mitchell и Marianne Dunn, BP Conservation Programme

Авторы: Mike Appleton, FFI Colin Bibby, BirdLife International

Abigail Entwistle, FFI Martin Davies, the RSPB

Marianne Dunn, BP Conservation Programme

Tim Flinders, FFI Dieter Hoffmann, the RSPB

Martin Hollands, FFI Robin Mitchell, BP Conservation Programme

Редакторы английского текста: Colin Bibby и Claire Alder

Опубликовано в рамках программы по охране природы BP (BP Conservation Programme) С/о BirdLife International Wellbrook Court Girton Road Cambridge CB3 0NA <http://conservation.bp.com>

Перевод: Аляева Е.А., Недосекин А.А.

Редактор: Недосекин А.А.

Макет: Недосекин А.А.

ISBN 5-94018-012-4

Рекомендовано цитировать как: Bibby, C.J. and Alder, C. (eds) 2003 The Conservation Project Manual, BP Conservation Programme, Cambridge, UK

Издание на русском языке рекомендуется цитировать как: Биби К. и Олдер К. (ред.), 2004. Руководство по подготовке природоохранных проектов. Природоохранная Программа Бритиш Петролеум. (Недосекин А.А., ред. русского издания), Москва.

## **Предисловие к русскому изданию.**

При подготовке русского перевода этой книги из Лондона пришла скорбная весть о безвременной кончине 7 августа 2004 г. в возрасте 56 лет ее редактора, известного ученого, автора многих научных и методических работ д-ра Колина Биби (Colin Bibby), памяти которого посвящается российское издание данного Руководства.

В общемировой практике финансирования научных и образовательных проектов утвердилась система грантов, выделяемых международными и зарубежными организациями. Разработанные чиновниками этих организаций сложные процедуры и формы подачи заявок на финансирование вызывают немало затруднений, особенно, у исследователей, впервые обращающихся за финансовой помощью. Для руководителей природоохранных и эколого-просветительских проектов знание принятых в зарубежной практике схем и правил подготовки, планирования и выполнения проектов, а также составления отчетов об их исполнении, несомненно, облегчит соблюдение сложившихся норм и, соответственно, повысит шансы на одобрение предлагаемых проектов.

По сравнению со своими европейскими и американскими коллегами российские ученые сравнительно недавно приобщились к грантовой форме финансирования целевых проектов и иногда не обладают достаточным опытом работы с фондами, чтобы правильно интерпретировать те или иные требования к заявкам на финансирование. В подавляющем большинстве фондов утвердилась специфическая англоязычная терминология, толкование которой важно для получения и исполнения грантов, а литература, характеризующая процесс планирования и выполнения проектов по правилам зарубежных фондов, весьма ограничена. Предлагаемое Руководство по подготовке природоохранных проектов, составленное видными специалистами в области работы с зарубежными фондами, предназначено помочь решать эти формальные и процедурные проблемы. Его оригинальное издание и публикация перевода на русский язык выполнены при финансовой поддержке BP Conservation Programme.

В Руководстве изложена логическая последовательность всего цикла проекта от планирования до подготовки отчета. Им удобно пользоваться как справочником, где приводятся основные методические приемы процесса планирования и выполнения проектов, знание которых может быть использовано и при написании заявок на финансирование. Приводятся также ссылки на важные базисные документы и конвенции, которые регулируют природоохранную деятельность во всем мире. Руководство иллюстрировано большим количеством примеров конкретных проектов. Но они касаются, по преимуществу, животного мира тропических стран,

и для российских исследователей представляют только методический интерес. Отдельные формальные процедуры оформления проектов, например, специфика получения разрешений на проведение исследований в других странах, мало применимы к российской действительности и потому опущены при редактировании перевода. Вместе с тем, Руководство содержит подборки процедурных и технических приемов, широко распространенных при работе над проектами за рубежом, но пока редко применяемых в России. Помимо основной части, Руководство включает ряд приложений, которые касаются толкования терминологии, используемой зарубежными грантодателями, а также рекомендаций по проведению семинаров и «мозговых штурмов», активно используемых в практике подготовки и выполнения международных проектов.

Отечественные ученые и специалисты в области экологического просвещения активно интегрируются в современные мировые процессы в этих сферах знаний и деятельности. Этому процессу призвано способствовать опубликованное на русском языке Руководство.

## Оглавление

<b>Благодарности</b>	x
<b>Глава 1: Зачем планировать?</b>	1
1.1 Введение	1
1.2 Область применения	2
1.3 Цикл проекта	4
1.4 Что такое планирование проекта?	7
1.5 Зачем планировать?	10
<b>Глава 2: Зная для чего Вы идёте.</b>	11
2.1 Поиск своей ниши в широкой проблематике охраны природы	11
2.1.1 Создание группы	12
2.1.2 Анализ возможностей и рисков группы – ПиНВиТ анализ	15
2.2 Работать сообща	18
2.3 Глядя за рамки проекта	22
2.3.1 Конвенция о биологическом разнообразии	23
2.3.2 Национальные Стратегии и Планы Действий по Сохранению биоразнообразия	23
2.3.3 Местные планы действий по сохранению биоразнообразия и “Повестка на 21 век”	25
2.3.4 Взаимосвязь с другими международными конвенциями	26
2.4 Извлечение максимальной пользы из контактов с другими группами и организациями	27
2.4.1 Другие источники информации	28
<b>Глава 3: Планирование проекта</b>	<b>31</b>
3.1 Введение	31
3.1.1 “Снизу-вверх” против “сверху-вниз”: две крайности планирования	31
3.2 Участие заинтересованных сторон	32
3.2.1 Почему важны заинтересованные стороны?	33
3.2.2 Как выявить различные заинтересованные стороны?	35
3.2.3 Анализ заинтересованных сторон	36
3.3 Анализ проблемы	40
3.3.1 Дерево проблем	41
3.4 Задачи	45
3.4.1 Дерево задач	46

3.5	Стратегия проекта	51
3.6	Анализ логического основания	58
3.6.1	Колонка задач (столбец 1)	60
3.6.2	Колонка предпосылок (столбец 4)	61
3.6.3	Объективно измеримые индикаторы (столбец 2)	66
3.6.4	Способы проверки (столбец 3)	66
3.6.5	Проверка логики	67
3.7	Привлечение ресурсов	69
3.8	Роли и обязанности	77
<b>Глава 4: Принципы привлечения денежных средств</b>		<b>79</b>
4.1	Почему люди отдают свои деньги?	79
4.2	Типы доноров	79
4.3	Критерии для определения ключевых доноров	82
4.4	Что еще надо учесть при привлечении средств?	84
4.5	Как выделить важную информацию?	85
4.6	Разработка заявки на финансирование	87
4.7	Содержание типичной заявки на финансирование	88
4.8	Планы бюджетов и распределения времени	91
4.9	Как произвести хорошее впечатление?	93
4.10	Подача документов	94
4.11	Контракты	96
4.12	Отношения с донорами	97
4.13	Основы фандрайзинга (привлечения средств)	98
<b>Глава 5: Реализация проекта</b>		<b>99</b>
5.1	Распоряжение финансами	99
5.1.1	Как Вы получаете деньги: выплаты доноров	99
5.1.2	Банковское дело	102
5.1.3	Организация закупок	105
5.1.4	Когда деньги потрачены – аудит и отчетность	106
5.1.5	Материальные ресурсы и услуги	107
5.1.6	Поиск офиса или базы для проекта	110
5.2	Человеческие ресурсы	111
5.2.1	Кто будет выполнять работу?	111
5.2.2	Набор кадров и реклама	118
5.2.3	Определение ролей и обязанностей в команде	119
5.2.4	Люди, деньги, ресурсы	120
5.2.5	Иные расходы на содержание сотрудников	125

5.3	Здоровье и безопасность	127
5.3.1	Оценка риска	128
5.3.2	Предупреждение рисков	129
5.3.3	Снижение вероятности случайных событий	129
5.3.4	Снижение последствий инцидентов	130
5.3.5	Реализация плана безопасности и охраны здоровья	133
5.3.6	Операционный менеджмент проекта	133
5.4	Обязанности	134
5.4.1	Коммуникации	134
5.4.2	Лидерство	135
5.4.3	Окончание проекта	135
<b>Глава 6:</b>	<b>Мониторинг и оценка</b>	<b>137</b>
6.1.	Зачем нужен мониторинг?	137
6.1.1	Что такое мониторинг, индикаторы и оценка	138
6.2	Индикаторы	138
6.2.1	Объективно измеримые индикаторы	139
6.2.2	Особенности хороших индикаторов	140
6.2.3	Расписание	142
6.3	Мониторинг	143
6.3.1	Мониторинг ресурсов	143
6.3.2	Мониторинг мероприятий и соблюдения расписания	144
6.3.3	Мониторинг эффективности проекта	145
6.3.4	Мониторинг предпосылок	145
6.4	Оценка	146
6.5	Предоставление отчетов	146
6.5.1	Типы отчетов	148
6.5.2	Составление отчета	149
6.5.3	Оценка проекта	151
<b>Глава 7:</b>	<b>Источники дополнительной информации</b>	<b>152</b>
7.1	Руководства по управлению проектами	152
7.2	Общие исследования	152
7.3	Организации	153
7.4	Справочники	154
<b>Приложение 1:</b>	<b>Семинар по планированию</b>	<b>155</b>
<b>Приложение 2:</b>	<b>Наглядность</b>	<b>158</b>
<b>Приложение 3:</b>	<b>Словарь специальных терминов, используемых в тексте</b>	<b>163</b>

<b>Организации, участвовавшие в создании этого руководства</b>	<b>172</b>
BirdLife International	172
The RSPB	172
BP	
Fauna & Flora International (FFI)	173

## **Таблицы.**

Таблица 1: Схема процесса, рассматриваемого в данном руководстве.	6
Таблица 2: Пример простого ПиНВиТ анализа для маленькой группы, задумавшей небольшой проект. Проект направлен на решение следующих задач: сохранение черепах, общий обзор биологического разнообразия и соответствующее экологическое образование.	16
Таблица 3: Типы взаимоотношений между организациями	20
Таблица 4: Сравнение преимуществ и недостатков процесса планирования “снизу-вверх” и “сверху-вниз”.	33
Таблица 5: Выдержка из анализа участников проекта, цель которого – выработать план действий по сохранению уменьшающейся популяции грифов.	38
Таблица 6: Дерево проблем: каждая проблема является и причиной, и следствием других проблем, расположенных, соответственно, выше или ниже	
Таблица 7: Пример дерева проблем в стадии разработки	48
Таблица 8: Дерево задач: каждая задача становится одновременно и средством достижения вышестоящей и результатом выполнения нижестоящей задачи.	50
Таблица 9: Пример дерева задач, вытекающего из дерева проблем, показанного в табл.7	54
Таблица 10: Оценка различных стратегий проекта.	56
Таблица 11: Действие предпосылок в логической рамке.	62
Таблица 12: Оценка внешних факторов как предпосылок.	64
Таблица 13: Логическая схема.	65
Таблица 14: Пример завершенной логической схемы: морские птицы на Острове Сокровищ	70
Таблица 15: Пример бюджета проекта	92
Таблица 16: Различные виды и характер выплат денежных средств по п	
Таблица 17: Участие местных представителей в международных группах – потенциальные трудности и пути их преодоления.	113
Таблица 18: Организационная схема типичной структуры.	120



Таблица 19: Соотношение вероятности случайных событий и их последствий.	129
Таблица 20: Пример оценки рисков .	131
Таблица 21: Индикаторы и способы проверки отдельных аспектов логической схемы по восстановлению редкого вида птиц в Великобритании.	141

## **Благодарности.**

Эта книга стала результатом совместных усилий. Мы благодарны большому количеству людей, которые помогали на разных этапах ее создания – от концепции этого руководства, и дальше, вплоть до появления книги перед Вами.

После того как Роюин Митчелл впервые задумал создание этой книги, был сформирован наблюдательный совет, steering committee в который вошли Дитер Хоффман и Мартин Давис из RSPB, Мартин Холландз и Тим Флиндерс из FFI, Робин и позднее я сама из BP Conservation Programme. Эта группа определила рамки и круг вопросов, которые затрагивает эта книга, а также определила те области планирования природоохранных проектов, в которых ощущалась необходимость руководства.

Работа отдельных авторов не может быть выделена и отнесена к конкретным главам, ибо она распределена по всему тексту, а сам он является совместным творчеством. Значительная часть работы была выполнена в ходе редактирования, для того чтобы обеспечить четкость и понятность изложения всех авторских идей по мере последовательного описания процесса планирования. Огромное (потрясающее) терпение и высокая квалификация Колина Бибби были неоценимы в этом процессе. Мы также благодарны авторам, которые позволили и помогли нам распределить их тексты так, как они представлены в этой книге.

Мы также благодарим всех победителей BP Conservation Programme, чей опыт иллюстрирует многие главы, в особенности Ву Дин Тонг, Хедельви Гуада, Сантьяго Д'Алесслио, Брандону Антонию и Жами Потте. Тоби Гарднер и Эмили Фитцхерберт, сотрудники отдела охраны природы в Университете East Anglia, также предоставили неоценимый сторонний обзор feedback общего содержания и вопросов, затронутых в этом руководстве, с точки зрения их опыта в планировании выполняемых новичками проектов в Белизе.

Марианна Дунн, Менеджер BP Conservation Programme Manager

# Глава 1: Зачем планировать?

## 1.1 Введение.

Это руководство было создано по совету партнеров и штатных сотрудников BirdLife International и Fauna & Flora International. Известно, что многие люди по всему миру, принимающие на себя ответственность по планированию и выполнению природоохранных проектов, как правило, имеют специальной подготовки в этой области.

Основная цель этой книги – помочь руководителям природоохранных проектов совершенствовать процесс их планирования и исполнения. Авторы этого руководства убеждены, что хорошее планирование во многом упрощает выполнение и ведение проекта, а его успех делает более реальным.

Используя ряд проверенных на практике и протестированных методов и примеров, настоящее руководство позволит тем, кто будет его использовать, осуществить свои собственные идеи и создать реальный план задуманного проекта.

Разные группы пользователей найдут применение отдельным частям этого руководства в зависимости от разных ситуаций, требующих либо детального изучения всей книги, либо знакомства только с нужным методическим разделом. Руководство построено таким образом, что вслед за усвоением его основных принципов, будут раскрыты все элементы процесса планирования, закладывающего успех проекта.

Авторы настоятельно советуют использовать это руководство не как совокупность жестких инструкций, а как справочник и путеводитель, позволяющий адаптировать предлагаемые методики с тем, что бы их применение стало полезным для проекта.

Последнее и очень важное положение – об устойчивости. Защитники природы, имеют одну основную цель – достижение устойчивых отношений между человеком и биологическим разнообразием. Однако, сжатые сроки и ограниченные денежные средства нередко приводят к тому, что природоохранные проекты разрабатываются в значительной степени в соответствии с административными требованиями финансирующих

## **Глава 1. Зачем планировать?**

организаций, а не только для решения основных проблем охраны природы. Поэтому следует избегать соблазна просто ориентироваться на получение быстрой прибыли, а стараться разрабатывать и осуществлять проекты с долгосрочными задачами по охране природы. Гибкий подход, отлаженный механизм обратной связи и готовность к переменам позволят успешным проектам достигать долговременных природоохранных решений.

**Наиболее разительное различие между разными заявками обычно вытекает из четкости их планирования.**

Важные положения настоящего руководства и элементы удачного плана, это:

- четкая формулировка общей цели;
- реалистичные и достижимые задачи, направленные на ее достижение;
- конкретные задачи, которые поддаются слежению и количественному измерению;
- проработка всей имеющейся информации о предшествующих работах по исследуемой проблеме;
- включение в действующие местные, национальные и международные природоохранные структуры;
- гибкость подходов;
- глубокое понимание всех аспектов проблемы и предлагаемых решений
- выявление внешних факторов, оказывающих существенное влияние на успех или неудачу проекта;
- общее понимание плана и его значимости для успеха проекта всеми его участниками.

### **1.2 Область применения.**

Это руководство предназначено прежде всего для тех руководителей природоохранных проектов, которые ответственны за организацию планирования и осуществления проекта. Оно также составлено для неспециалистов, не имеющих специальной подготовки в области планирования проектов. Характер изложения данного руководства будет особенно полезен тем, кто планирует небольшие и средние по масштабам проекты с учетом их сложности, продолжительности и бюджета. Мы уверены, что каждый, кто намеревается планировать проект с бюджетом порядка 150,000 долларов и больше, уже будет иметь достаточный опыт и использовать дополнительную литературу. Предположительно, этим

справочником будут пользоваться люди с разным базовым образованием и профессиональным опытом во многих странах мира. Вероятно это будут студенты университетов, работники неправительственных организаций, государственных учреждений или институтов.

Это пособие охватывает весь цикл планирования малых и средних природоохранных проектов от момента зарождения идеи до итогового отчета и последующего применения проекта на практике. Основное внимание уделяется тому, как приступить к планированию мероприятий и контролю результатов проекта. Справочник также содержит краткое руководство по подготовке заявок на финансирование, привлечению денежных средств, финансовому менеджменту, управлению персоналом и составлению отчетов.

Для эффективного планирования и выполнения проекта необходим ряд важных знаний и навыков, которые выходят за рамки настоящего пособия, такие как формирование команды, приемы управления и организации работы людей. В ходе выполнения проекта не менее важным фактором оказывается организация жизни в полевых условиях, которая часто нелегка и непредсказуема.

Данное руководство – самоучитель с практическими примерами. Оно построено таким образом, что начинающие смогут уловить основную концепцию и выбрать для применения в разнообразных проектах по охране природы как отдельные, так и все описанные вспомогательные методы. Руководство написано доступным языком, и учитывает необходимость использования принятых в международной практике технических терминов. Насколько это возможно, понятный язык предназначен также для того, чтобы облегчить перевод руководства на другие языки. Глоссарий раскрывает значение некоторых специальных терминов, которые использованы в этой книге.

Особенности данного руководства заключаются в том, что оно:

- сфокусировано на малых и средних природоохранных проектах;
- написано для неспециалистов;
- отвечает потребностям охраны природы, а не направлено на выполнение требований какого-либо лица или органа, финансирующего проект.

### 1.3 Цикл проекта.

**Проект – это группа взаимосвязанных мероприятий и их результатов, направленных на достижение с конечной цели, а также необходимые для этого ресурсы и временные затраты.**

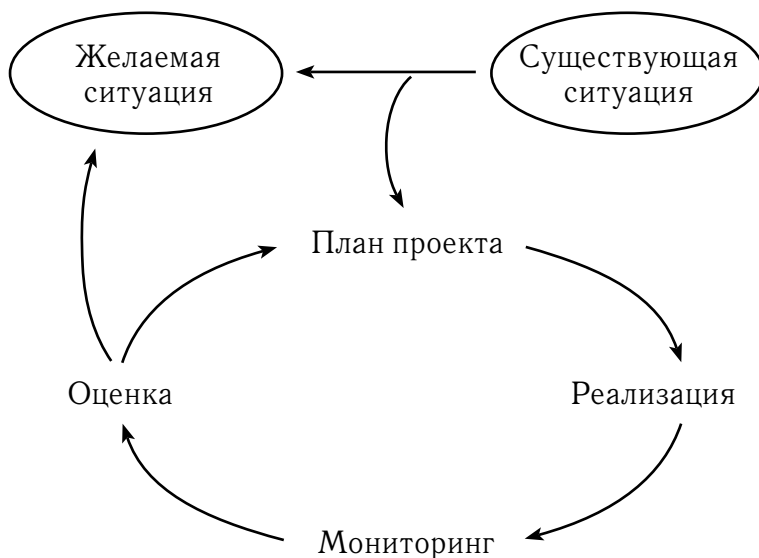
Каждый проект своеобразен, поэтому описанные в этом руководстве методические приемы и инструментарий следует применять гибко. Планирование малого проекта бывает простым. Оно может быть выполнено небольшой группой из двух-трех человек, которые за один день самостоятельно определяют задачи, продолжительность и бюджет проекта. Чем сложнее проект и чем скуднее знания о ситуации и состоянии объектов проекта, тем больше времени понадобится, чтобы собрать информацию для изучения заинтересованных в проекте сторон (см.раздел 3.2) и анализа проблем (см.раздел 3.3). При выполнении сложных проектов предварительный обзор затрагиваемых проблем и консультации становятся необходимостью для составления его четкой характеристики, анализа требований и ожиданий со стороны различных заинтересованных сторон. Только в очень маленьких проектах или в очень хорошо знакомых исследовательской группе регионах можно основательно разработать проект без такого пристального всестороннего рассмотрения. Хотя различные организации могут использовать разные термины из приведенных ниже, аторы настоятельно рекомендуют планировать проект в следующей последовательности:

идеи ➤ концепция ➤ анализ заинтересованных сторон ➤ анализ проблемы  
➤ анализ задач ➤ стратегия проекта ➤ логика проекта ➤ распределение  
обязанностей ➤ необходимые ресурсы ➤ привлечение денежных средств ➤  
реализация проекта ➤ мониторинг и оценка ➤ составление отчета

Проекты разного уровня могут существенно различаться в сложности планирования, но все они, по сути, следуют сходной логике. В малых проектах, где задействовано сравнительно небольшое число участников, а задачи и действия просты, возможно сократить процесс планирования (например, переходя от определения проблемы сразу к логической схеме проекта (см. раздел 3). Однако, независимо от того, насколько сложным или простым является проект, логическая последовательность планирования исполнения не меняются, различны лишь закладываемые масштабы.

Каждый проект включает набор стратегических задач и мероприятий, необходимых для их успешного выполнения. Проект обычно разрабатывается, как средство перехода из текущей реальной ситуации (принимая во внимание все факторы, повлиявшие на ее становление) к желаемой ситуации в будущем. Спланированный проект выполняется и контролируется, результаты оцениваются, и, если желаемая ситуация была достигнута, считается завершенным. В противном случае, необходимо заново пройти ступени проектного цикла: планирование, реализация, мониторинг и оценка.

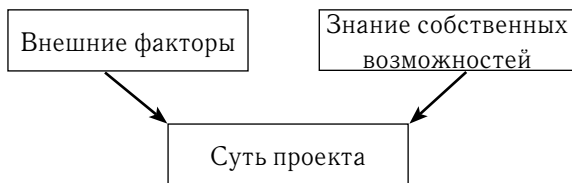
### **Цикл проекта**



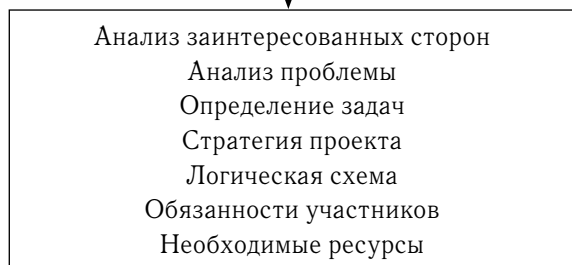
## Глава 1. Зачем планировать?

Таблица 1: Схема процесса, рассматриваемого в данном руководстве

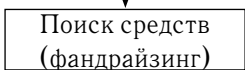
Глава 2



Глава 3



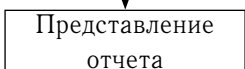
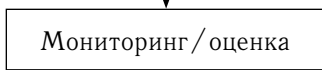
Глава 4



Глава 5



Глава 6





## 1.4. Что такое планирование проекта?

Планирование проекта – это процесс структурированного и логического осмысливания, главная цель которого – скоординировать усилия, которые могут повлиять на выполнение и мониторинг проекта, достижение его задач. Планирование проекта – это средство достижения цели, а не сама цель.

Вы обнаружите, что совсем не просто применить свои начальные планы на практике: часто обстоятельства меняются, и придется подстраивать свой план под конкретную ситуацию на протяжении всего проекта.

**Планирование обеспечивает инструментарий для мониторинга и оценки развития проекта.**

Есть множество преимуществ, которые получает исследовательская группа благодаря хорошему планированию:

- у Вас будет четкое представление о том, что Вы пытаетесь достичь;
- Вы вселите веру в проект, приверженность и мотивацию всем его участникам;
- Вы сможете выявить сильные стороны своей группы, проекта и условий работы;
- Вам сможете избежать рискованных обязательств;
- Вы сэкономяте время и усилия
- лучшие решения будут найдены, так как все риски станут очевидными;
- у Вас появится больше возможностей привлечь источники финансирования

**Планирование – это последовательность обоснованных решений о том, что делать в будущем, какие ресурсы необходимы, и понимание того, каким образом определить, что поставленные задачи решены.**

Планирование – это структурированный способ ответить на исходные вопросы любого проекта:

- зачем нам нужен проект (анализ проблем и заинтересованных сторон)?
- что мы пытаемся достичь (задачи)?

## Глава 1. Зачем планировать?

- как мы собираемся решить наши задачи (стратегия проекта)?
- что нам надо, чтобы решить наши задачи (затраты, ресурсы)?
- как мы узнаем, что задачи решены (индикаторы, мониторинг, оценка)?
- кто этим занимается (распределение обязанностей)?

В целом проект затрагивает несколько групп людей – это сотрудники разных организаций, вовлеченные в проект; агентства, оказывающие финансовую поддержку; ответственные лица; местные жители. При этом часто оказывается, что все задействованные субъекты по-разному воспринимают проект. Например, жители экономически отсталых районов ожидают от проекта улучшения своих жизненных условий, в то время как отдельные организации по охране природы могут ставить своей первоочередной задачей сохранение или увеличение биологического разнообразия на исследуемой территории. Самое главное для успеха любого проекта – это ясное понимание ожидаемых результатов, а также основных обязанностей всеми основными ключевыми его участниками.

**Планирование – это достижение компромисса между всеми группами, вовлеченными в проект, и помощь в достижении единого понимания проекта.**

Для достижения успеха необходимо учесть не только ожидания каждого участника проекта, но также и их потенциальные возможности. Нужно выяснить, все ли вовлеченные в проект люди, имеют достаточно знаний и умений, чтобы обеспечивать выполнение запланированных мероприятий. Если ответ на этот вопрос окажется отрицательным, возможно, понадобится больше людей, дополнительное обучение участников проекта или смена поставленных задач. Финансирующие организации и другие агентства, как правило, имеют собственные четкие представления о задачах, о сути и размерах проектов, которые они согласны поддерживать. Это обстоятельство необходимо принимать во внимание, если проект предполагает участие определенного финансирующего агентства.

**На протяжении всего проекта** руководители, финансирующие организации и все остальные участники проекта быть в курсе его развития. Вот что их может интересовать:

- выполняются ли намеченные мероприятия в соответствии с планом?
- достигает ли их выполнение желаемого эффекта?
- используется ли бюджет должным образом?

- возникают ли непредвиденные обстоятельства, которые могут негативно повлиять на успешное выполнение проекта?

**В конце проекта** все заинтересованные стороны захотят получить ответы на следующие вопросы:

- достигнуты ли основные цели проекта?
- привело ли выполнение проекта к желаемым изменениям?
- какие уроки получены для следующих проектов?
- заложены ли основы для дальнейшей работы?

**Хороший план включает поддающиеся измерению индикаторы, которые позволяют определить, были ли решены поставленные задачи.**

Принимая во внимания все точки зрения, можно приступить к формированию единого понимания следующих аспектов:

- оценка текущей ситуации;
- что предполагается достигнуть в рамках планируемого проекта;
- каким образом предполагается решать поставленные задачи;
- кто, в какие сроки и чем именно будет заниматься (план действий по реализации выбранной стратегии проекта);
- какие финансовые и человеческие ресурсы необходимы для реализации плана действия;
- как контролировать развитие проекта и оценивать его значение;

## 1.5. Зачем планировать?

Планирование до того, как появится проект, может показаться трудным и пугающим. Когда мы приступаем к проекту, часто можно слышать комментарии такого рода: “Ведь невозможно знать то, что случится в будущем. Как же можно планировать мероприятия за 3 года вперед?” Или: “Ясно, что ситуация изменится, и мы не хотим быть привязанным к установленному плану”.

Рассмотрите следующие сценарии – дадите ли Вы деньги на их выполнение?

1. Организация просит у Вас 100,000 долларов для охраны лесного массива
2. Студент просит 1,000 долларов для того, чтобы “сделать некую важную работу по спасению угрожаемого вида птицы”

## Глава 1. Зачем планировать?

Очевидно, что Вы хотели бы получить больше информации, прежде чем принять решение о выделении большой или маленькой суммы из своих ограниченных средств. Вам необходимо знать:

А) насколько важен рассматриваемый лесной массив или угрожаемый вид птицы?

Б) в чем суть проблемы?

В) на что пойдут запрашиваемые у Вас средства?

Г) в состоянии ли организация или исполнитель справиться с работой?

Д) действительно ли для достижения поставленных целей требуется затратить 100,000 долларов? Или можно ограничиться 20,000 долларами? Или необходимо 200,000 долларов?

Вы справедливо будете обеспокоены, если обнаружите, что деньги собирались использовать для охраны территории, предназначенной для вырубке леса, и что соискатель гранта не в состоянии изменить эту ситуацию. Также неприятно будет узнать, что местные жители негативно относятся к проекту, так как он предполагает огораживание лесного массива, чтобы не допустить выпаса скота, но не предлагает никаких решений по поиску альтернативных пастбищ. Вас также разочарует предлагаемое исследование, если изначально не представляется возможным полностью охватить интересующую территорию из-за нехватки человеческих ресурсов.

Финансирующие организации должны быть уверены в том, что по окончании проекта они смогут сказать: “Этот результат был получен благодаря нашей поддержке, и мы действительно внесли реальный вклад в охрану этого вида или местообитания”.

**Правильно спланированные заявки дают большую возможность найти источник финансирования и преуспеть, в выполнении проекта.**

## **Глава 2: Зная, для чего Вы годитесь.**

### **2.1. Поиск своей ниши в широкой проблематике охраны природы.**

Если мы собираемся изучать мировое биоразнообразие, нас ожидает огромный объем работы, и чем пристальнее мы изучаем какую-либо проблему, тем яснее мы осознаем, сколько всего предстоит сделать. Принимая также во внимание естественный энтузиазм многих природоохранных организаций, легко убедить себя, что нужно немедленно погрузиться с головой в работу и тогда удастся самостоятельно все выполнить.

Однако, ни один человек, ни группа, ни организация не могут справиться со столь всеобъемлющими задачами. Поэтому очень важно не только уяснить, что и как надо делать, но также решить, кто и какую часть работы будет выполнять. Каждый человек, группа или организация должны содействовать слаженному решению проблем и браться за те задачи, которые наиболее соответствуют их знаниям, умениям, опыту.

Удача скорее Вам улыбнется, если Вы начнете со скромного проекта, отвечающего возможностям Вашей группы. Преуспев в небольшом проекте, Вы всегда сможете расширить рамки своего нового проекта. Непомерные амбиции, возможно, одна из частых причин провала проектов. Если Вы пытаетесь сделать гораздо больше, чем позволяют Ваши возможности, опыт и отведенное время, Вы рискуете закончить проект с весьма скромными результатами. Тонкость заключается в том, чтобы ясно осознать – для какой работы Вы лучше всего готовы, а не то, какая работа выглядит наиболее интересной.

- Прежде чем выбрать конкретный проект или район работы, важно четко и беспристрастно проанализировать свои возможности. Это значит, что необходимо четкое особенностей состава и возможностей своей группы и, особенно, осознание своих сильных и слабых сторон.
- Какой бы проект Вы не разрабатывали, учитывайте имеющийся штат и его способности.

### **2.1.1 Создание группы.**

В малых проектах (например, студенческих) группы складываются раньше, чем будет выполнена основная работа по планированию проекта. В этом случае группа будет участвовать в планировании и выполнении всей работы, поэтому имеет смысл заранее определить ключевые критерии отбора будущих членов группы. Во всех других случаях (например, когда проекты проводят крупные организации), проект должен пройти все ступени планирования до того, как будет собрана группа.

Большой объем исследований, посвящен искусству формирования группы и критериям отбора людей в нее. Однако, существует ряд общих принципов, которые необходимо принимать во внимание: определение лучшей кандидатуры на должность руководителя, выбор оптимального размера группы, определение обязанностей, осознание приверженности к проекту и построение доверительных отношений внутри группы.

#### **Руководитель проекта.**

Человек, который предложил идею проекта, часто берет на себя и руководство проектом. Как правило, эти люди обладают настойчивостью и энтузиазмом, достаточным для успеха проекта. Однако, надо учитывать и другие аспекты при выборе подходящего руководителя. Он должен обладать целым набором способностей: профессиональными знаниями и опытом, навыками общения, умением здраво мыслить, творческим складом ума, гибкостью, умением разрешать проблемы и огромным запасом энергии. Руководитель несет ответственность за достижение задач проекта, создание группы и поддержание ее сплоченности, за профессиональный рост участников проекта. Если Вы руководитель проекта, не стоит приходить в уныние от того, что от Вас требуются все эти качества. Большинство людей в какой-то мере обладают каждым из этих качеств, и их свойства можно в себе развивать, если руководитель группы обладает целеустремленностью желанием работать над собой.

#### **Какого размера должна быть группа?**

К этому вопросу надо относиться объективно (а не включать в группу всех людей, которые Вам импонируют и желают присоединиться к проекту). Размер группы должен определяться, исходя из масштабов проекта.

С увеличением размеров проекта растет и группа – до тех пор, пока не установится оптимальная для него структура. Определяя размер группы,

необходимо учитывать следующие аспекты:

- **Профессиональные навыки и умения.** Очевидно, что Вам потребуется достаточное количество людей, обладающих необходимыми для достижения поставленных задач профессиональными знаниями и опытом. С другой стороны, иметь слишком большое количество людей с одинаковыми навыками нецелесообразно.
- **Материально-техническое обеспечение.** Для небольшой группы, такие поездки в отдаленные районы и материальное обеспечение провизией, в общем, проще организовать. С другой стороны, в более крупной группе задачи материально-технического обеспечения распределяются равномернее, а индивидуальная нагрузка снижается.
- **Объем работ.** Если необходимо исследовать большую территорию в ограниченный период времени, возможно, придется задействовать больше людей, чем потребовалось бы для изучения меньшей площади (или при наличии дополнительного времени). С другой стороны, если стремиться свести к минимуму социальные и экономические проблемы при выполнении проекта, лучше подойдет маленькая группа.
- **Безопасность.** Техника безопасности часто требует работы в парах, что следует учитывать при планировании времени и размеров группы.
- **Расходы.** Очевидно, что число людей в команде будет в некоторой степени зависеть от наличия финансов. Если в команде большое число людей, персональные издержки возрастут (например, на питание и т.п.). Но если высока фиксированная стоимость (например, затраты на аренду машины или дома), то в большой группе расходы на каждого человека в отдельности станут меньше, что, в свою очередь, определяет целесообразность привлечения большего числа людей.
- **Функционирование группы.** Большие группы требуют больше усилий по их организации и структуризации, чем небольшие. Зачастую они менее сплоченные и в них могут возникать подгруппы.

### **Как Вы определяете формат своей группы?**

Можно использовать различные методы, чтобы сформировать свою команду. Например, дать объявление о поиске кандидатов, провести собеседование, последовать советам и предложениям своих коллег, друзей. Стоит также подумать о привлечении местных сотрудников. Это особенно полезно, если планируется изучать вопросы, выходящие за рамки опыта членов Вашей группы.

Вот основные требования, предъявляемые членам проектной группы:

## **Глава 2. Зная, для чего Вы идите**

твердая приверженность проекту и вера в его цели, совокупность профессиональных навыков и знаний, необходимых для выполнения работы. Существуют также и другие важные элементы. Во время проекта Вам придется доверять этим людям и вместе работать для достижения общей цели; для этого нужно, чтобы все члены группы хорошо ладили друг с другом. Поэтому такие характеристики, как чувство юмора, энтузиазм, надежность, инициативность, гибкость и опыт должны обязательно учитываться.

Если Вы являетесь руководителем проекта, не только Вы будете выбирать команду, но и команда также будет оценивать Вас как лидера. Поэтому следует откровенно и полно информировать группу о проекте. Если предлагаемый проект требует хорошей физической подготовки или участия в дополнительной работе до и после полевого этапа, важно сообщить об этом группе. Нужно также четко понимать, что работа часто отнимает больше времени, чем предполагается, особенно когда переезды, бюрократизм и погода съедают запланированное на полевые работы время. Вы не напугаете участников, увлеченных проектом (и потому подходящих для участия в нем), подобными предупреждениями. Напротив они проникнутся большим доверием к лидеру и их намерения работать в проекте станут более реалистичными.

### **Роли в команде.**

Как известно, роли в команде устанавливаются по мере детализации плана проекта, часто бывает полезно уже на начальном его этапе обозначить некоторые участки работы (например, оказание первой медицинской помощи, фотосъемка, научная работа и т.п.). Распределяйте обязанности, принимая во внимания возможности и опыт каждого члена команды. Распределение обязанностей должно быть полностью открытым, чтобы ни у кого из участников не сложилось ошибочного представления о сфере своей ответственности. В этом случае важная работа не будет отложена «на потом» или вовсе забыта из-за того, что каждый считал ее «не своим делом».

Необходимо понимать, что первое впечатление, которое у Вас сложится о человеке, его сильных и слабых качествах, наверняка будет неполным и, возможно, в некоторой степени ошибочным. Поэтому важно проявлять гибкость в оценке людей, регулярно контролировать выполнение и пересматривать с распределение обязанностей по мере планирования



и внедрения проекта. Стоит также помнить, что чем меньше проект зависит от одного человека, тем более устойчивым будет этот проект в нестандартных ситуациях (например, если возникнут какие-то осложнения или в том случае, если кто-то заболит). Необходимо дать возможность членам группы высказывать свои мнения и пожелания при распределении обязанностей, а не навязывать их, что может привести к серьезным разногласиям.

**Функционирование команды складывается из взглядов и отношения отдельных ее членов к проекту, что является решающим фактором для успеха проекта.**

Для разработки крупных проектов обычно привлекаются менеджеры. Штат в этом случае может быть набран на более позднем этапе, когда план проекта уже готов (см. раздел 5). В малых проектах команда может складываться сразу, как только несколько человек решат, что хотят сделать что-нибудь вместе.

### **2.1.2. Анализ возможностей и рисков группы – ПиНВиТ анализ.**

Некоторые группы интуитивно учатся познавать преимущества и недостатки своих членов, в других случаях в группах имеют место более формальные отношения. Разработано очень полезное упражнение, которое может выполнять и один человек, и группа, и организация. Оно может быть названо ПиНВиТ анализ: изучение Преимуществ и Недостатков группы, ее Возможностей и Трудностей, с которыми Вы и Ваша группа можете столкнуться (SWAT-analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Используйте для упражнения ПиНВиТ таблицу (см. таблицу 2). Обсуждайте с группой и заполняйте каждую из четырех ячеек. Анализ может быть полезным как для общей характеристики ситуации, так и в отношении частных аспектов выполнения конкретной задачи. Прежде чем приступить к анализу, удостоверьтесь, что каждый член группы понимает и готов обсуждать тему, на которой фокусируется ПиНВиТ. Напишите тему над таблицей, чтобы она была всем хорошо видна.

Самый лучший способ учесть идеи каждого – дать людям несколько минут подумать и сделать заметки на своих листочках. Затем задавайте вопросы и записывайте мысли участников на доске. Если Вы решите

## Глава 2. Зная, для чего Вы ходите

задавать вопросы и сразу же заносить ответы в таблицу, то есть риск, что участвовать будут наиболее активные члены группы, а некоторые постесняются выступить. Тем, кто не включился в анализ на начальном этапе, будут еще тяжелее сделать это позже, и в результате такие люди могут покинуть группу. Если человек скромнен или не склонен к публичным выступлениям, это совсем не значит, что у него нет ценных идей. Не надо обсуждать выдвигаемые идеи; важно лишь прояснить, что каждый участник имеет в виду. Стоит лишь начать дискутировать первые несколько идей, и общая картина, будет утеряна. К тому же, фиксирование высказываний на доске может способствовать тому, что некоторые участники увидят новые аспекты темы. Не пугайтесь, если некоторые идеи покажутся поначалу немного странными. Необычные идеи часто приводят к более интересным суждениям и выявляют новые аспекты обсуждения. Не обязательно писать на доске развернутые предложения, достаточно кратко излагать их суть.

**Таблица 2: Пример простого ПиНВиТ анализа для маленькой группы, задумавшей небольшой проект. Проект направлен на решение следующих задач: сохранение черепах, общий обзор биологического разнообразия и соответствующее экологическое образование.**

<b>Преимущества</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Наша группа состоит из шести специалистов, которые будут работать над проектом в течение трех месяцев.</li><li>• Два человека из нашей группы – учителя.</li><li>• Двое из нас говорят на местном государственном языке.</li><li>• Все мы находчивые, творческие люди!</li><li>• В прошлом году мы посетили место, где будем вести работу.</li></ul>	<b>Недостатки</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Мы не обладаем политическим влиянием.</li><li>• Среди нас только один орнитолог, и нет ботаника.</li><li>• В группе нет людей из изучаемого района, или владеющих местным диалектом.</li><li>• В сезон нашего посещения в районе не будет большей части черепах.</li></ul>
<b>Возможности</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Имеется хорошо охраняемая территория.</li><li>• Хорошие отношения с правительственным департаментом по защите окружающей среды.</li><li>• Образование – одно из важных составляющих плана регионального развития.</li><li>• Брат одного участника владеет зоомагазином.</li></ul>	<b>Трудности</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Задуман большой объем работы, чем группа может выполнить.</li><li>• Возможный несчастный случай или болезнь.</li><li>• Собрано только 5% необходимого бюджета, а до запланированного начала проекта осталось 6 недель.</li><li>• Крупная международная неправительственная организация начинает в регионе проект по защите окружающей среды.</li></ul>

Лучше всего прикрепить четыре ячейки ПиНВиТ таблицы отдельно друг от друга в определенном порядке. Для каждой ячейки проводите «мозговой штурм», а когда все предложения группы по отношению к предыдущей категории будут исчерпаны, приступайте к следующему элементу. При изучении каждого элемента надо помнить, что Преимущества и Недостатки часто рассматриваются «изнутри» (применительно к собственной группе или организации), в то время как Возможности и Трудности рассматриваются «извне» (то есть как внешние факторы или воздействия).

В ПиНВиТ примере из таблицы 2 видно, что в проекте задействованы два учителя, тем самым образовательная составляющая проекта может быть удачно реализована. При наличии единственного орнитолога и отсутствии ботаника, идея обзора биоразнообразия оказывается практически неосуществимой. Есть вероятность того, что у группы не хватит времени или достаточных навыков для достижения существенных результатов.

Что касается владельца зоомагазина, вероятно, этот фактор может быть использован как образовательный компонент. Возможно, что крупная международная организация по охране окружающей среды вовсе не является препятствием для задуманного проекта. Может быть, она предложит свою поддержку (или даже деньги), если ее и Ваши цели будут совпадать.

Является ли серьезной проблемой то обстоятельство, что группа не может находиться на изучаемой территории в период откладывания черепашками яиц, когда интерес местного населения к пляжам будет низок? Возможно, это ключевой вопрос и Вам стоит пересмотреть свои планы. Недостаточное вовлечение местных жителей в проект и незнание местного диалекта также могут быть серьезным препятствием.

Возможно, стоит нанять пару местных студентов, которые помогут понять местные особенности. Может быть, образование в основном ведется на государственном языке, и здесь проблем не будет.

Может оказаться, что некоторые характеристики вызывают длительную дискуссию, так как некоторые аспекты одним участникам кажутся недостатком, а другим – преимуществом.

## **Глава 2. Зная, для чего Вы идёте**

Например, малочисленность группы может быть недостатком, если у Вас недостаточно рабочей силы, чтобы охватить все поставленные задачи. С другой стороны, малая группа, позволяет быстро принимать решения и упрощает внутрigrупповые коммуникации, что является ее достоинством. Такого рода неуловимые различия, между преимуществами и недостатками, возможностями и трудностями требуют особого внимания. В конечном счете необходимо удостовериться, что они работают на проект, как преимущества и возможности, а не против него в качестве недостатков и трудностей. Нередко для преимуществ или возможностей, обнаруживаются прямо противоположные им, как бы “зеркальные” недостатки и трудности, которые также следует учитывать.

Определив с помощью ПиНВиТ анализа ключевые проблемы организации работы группы над проектом, постарайтесь решить для себя:

- как Вы собираетесь использовать выявленные преимущества?
- как Вы собираетесь трансформировать недостатки в преимущества?
- как Вы предполагаете нейтрализовать влияние недостатков?
- как Вы будете использовать выявленные возможности?
- как Вы собираетесь преодолевать трудности?

Пересматривая ситуации, которые возникли в результате «мозгового штурма», стоит согласовать и суммировать основные пункты, прежде чем перейти к итоговому ПиНВиТ анализу. Длинный список всех характеристик, особенно если часть из них выходит за рамки проекта, едва ли будет полезным. Резюме должно отражать три-пять основных положений для каждой категории. Затем наметьте, например, три задачи, которые необходимо выполнить, применительно к основным положениям каждой категории. Будет полезным собрать полученные данные воедино, чтобы они отражали совокупность характеристик группы: какими навыками и достоинствами обладает группа, в каком виде деятельности она может проявить себя наилучшим образом. Это поможет убедить финансирующие и сотрудничающие с группой организации в том, что Вы уже анализировали свои ПиНВиТ. Это также поможет при более детализированном планировании проекта.

### **2.2 Работать сообща.**

“Узнав себя”, Вам придется понять, как наилучшим образом применить это знание. В некоторых случаях будет полезным поразмышлять о сильных и

слабых сторонах других групп, с которыми, возможно, Вам предстоит вместе работать. Это даст Вам более полное понимание взаимных преимуществ в различных ситуациях. Это не значит, что полученные знания будут способствовать конкуренции между группами. Напротив, они помогут Вам сотрудничать более эффективно. Повторимся, что финансирующие организации с большей готовностью поддерживают людей, которые имеют представление о том, как они объединят свои усилия с другими группами, чем тех, кто пребывает в неведении о них.

**Очень полезно, когда различные группы и организации объединяются для сбора и оценки информации, совместного обсуждения проблем, тенденций и сложностей. В этом случае ограниченные ресурсы по охране окружающей среды могут быть использованы наиболее эффективно.**

Существует ряд направлений государственного или регионального планирования, например – разработка Национальных Стратегий и Планов Действий по сохранению биологического разнообразия. Большинство из них открыты для участия. Даже когда подобные планы уже завершены, они часто выносятся на суд общественности, чтобы проследить их развитие. Целесообразно попробовать принять участие в крупных проектах такого рода. Это позволит организациям совместно пройти весь путь: от планирования того, что и как требуется сделать до оценки необходимых для этого профессиональных навыков, умений и усилий. Полученный опыт пригодится при собственной работе по планированию, и выполнению проектов.

Даже не будучи вовлеченным в процесс крупномасштабного планирования, можно почерпнуть массу важной информации из публикуемых отчетов или при непосредственном общении с координатором и участниками крупного проекта.

Постарайтесь при этом выяснить:

- какие выделены приоритеты;
- какие действия необходимы для их достижения;
- что уже было сделано, и кем;
- какие существенные пробелы в ранее сделанной работе необходимо заполнить;
- какие основные навыки и усилия для этого требуются;
- как это соотносится с Вашими способностями.

## Глава 2. Зная, для чего Вы годитесь

**Таблица 3: Типы взаимоотношений между организациями**

Структура	Краткое описание	Преимущества	Недостатки
СЕТЬ	Неформальное гибкое объединение, направленное, главным образом, на увеличение общения и обмен информацией, в том числе опытом успешной работы.	Позволяет увеличить эффективность работы, иметь более ясное представление о том, кем делается. Сохраняется относительная самостоятельность партнеров.	Требует времени. Могут возникнуть “разрывы” в сети. Деятельность недостаточно скоординирована. Имеет место конкуренция.
КООРДИНАЦИЯ	Более формализованная система, в которой имеет место согласованное принятие решений.	Более результативная деятельность.	Требуются больше времени. Роли не всегда четко распределены.
АЛЬЯНС	Как правило, это относительно неформальное соглашение между двумя или более организациями по работе для достижения совместно поставленных задач.	Сильные стороны организаций объединены, но сохраняется их независимость. Неформализованная структура. Роли не всегда могут быть четко обозначены.	Время, требуемое на развитие и управление, выходит за рамки выполнения программы. Чем менее формализована структура, тем меньше контролируются ее действия. Нечеткое распределение обязанностей.
ПАРТНЕРСТВО	Официально созданное образование на основе договора между двумя или более сторонами.	Роли и обязанности четко очерчены. Согласованная и понятая структура управления. Эффективный способ обмена профессиональным опытом.	Необходимы большие инвестиции для образования и поддержания партнерства. Самостоятельность каждого члена этого образования ограничена.

Как уже отмечалось, цели по охране природы будут скорее достигнуты группами, работающими сообща. Существует несколько механизмов объединения групп. У каждого из них есть свои преимущества и недостатки – в зависимости от конкретного содержания каждого проекта. Некоторые из этих механизмов будут рассмотрены ниже.

Под впечатлением от совместных обсуждений можно легко загореться желанием работать с другими или согласиться работать с кем-то вместе для достижения максимальных результатов. Хотя у каждого подхода к совместной работе много положительных аспектов, очень важно, чтобы последствия были тщательно продуманы. Это поможет избежать потенциальных ошибок и более полно учесть преимущества возможной совместной работы.

Каждый хочет представить свою организацию в лучшем свете, и потому может поддаваться соблазну приукрасить ее возможности. Это может породить проблемы, если у потенциального партнера сложится неверное представление о перспективах сотрудничества. Никто в таком случае не захочет терять свой имидж, признаваясь новым партнерам в своей несостоятельности, что может привести к разочарованиям. Убедитесь, что Вы, даже невольно, не преувеличиваете свои способности и остерегайтесь необоснованных требований со стороны других лиц – особенно если раньше Вы с ними не работали.

Каждый присутствующий при обсуждении перспектив совместной работы может вынести разное понимание достигнутого соглашения. Поэтому очень важно, чтобы детали соглашений с другими организациями были четко изложены в письменном договоре, формальном контракте, или, по крайней мере, в меморандуме о намерениях. Должны быть четко сформулированы цели и задачи соглашения, роли и обязанности всех сторон, запланированные мероприятия, вопросы руководства и контроля, а также ясно изложены все аспекты финансирования. Вопросы, которые часто забывают принять во внимание, и которые впоследствии приводят к проблемам, – это вопросы, касающиеся коммуникации, связей с общественностью и использование полученных данных.

Настоящие рабочие отношения между организациями, как и между людьми, устанавливаются не сразу. Не стоит быстро приступать к мега-сотрудничеству, начните с небольших совместных действий, а достаточно

## Глава 2. Зная, для чего Вы годитесь

узнав друг друга и сработавшись, переходите к более сложным партнерским отношениям.

Во многих направлениях деятельности, в том числе и в сотрудничестве, существует много вещей, которые могут измениться в худшую сторону. Поэтому важно во время планирования продумать “аварийный план” на случай непредвиденных обстоятельств. Тогда “прокол” на одном небольшом участке работы не приведет к провалу всего совместного предприятия.

**Сотрудничество играет важную роль в охране природы, но необходимо поработать над созданием стабильных партнерских отношений. Надежное сотрудничество возможно только в том случае, если люди готовы работать открыто по отношению друг к другу.**

### 2.3 Глядя за рамки проекта.

Здравый смысл подсказывает, что эффективность отдельных проектов будет выше, если они смогут работать на достижение более широких совместных целей, а не повиснут в воздухе. При ближайшем рассмотрении можно убедиться, что даже маленький проект вносит вклад в достижение более крупных целей по охране природы, дает возможность для расширения общения и, в случае успеха, повысит вероятность его продолжения в будущем. При разработке проекта, необходимо выявить работы, которые выдвигали сходные природоохранные приоритеты на местном уровне. Часто требуется много времени, чтобы определить, какие районы наиболее важны для работы, а ожидания местных жителей относительно возможностей Вашего проекта могут быть весьма высоки.

- Приведем отдельный пример. Группа местных жителей решила, что команда, выполняющая маленький проект, должна восстановить природные запасы, обеспечить местных жителей работой в качестве защитников дикой природы, а также изучить все биологические свойства болотного оленя в дельте р. Парана в Аргентине. Нереальность этих ожиданиями пришлось очень аккуратно разъяснять, чтобы избежать разочарований.

В некоторых районах, например, местная исследовательская станция



может иметь собственные цели, которые будут пересекаться с задачами Вашего проекта. Поэтому следует принимать во внимание существующие планы на региональном, национальном и местных уровнях. Процесс планирования позволит Вашему новому проекту внести вклад в достижение целей, приоритетных и для других инициативных групп.

### **2.3.1. Конвенция о биологическом разнообразии.**

Конвенция о Биологическом Разнообразии была впервые открыта для подписания на Конференции ООН в Рио-де-Жанейро в 1992 году. С тех пор более 180 сторон подписали это соглашение. Конвенция устанавливает основные положения по сохранению биоразнообразия, которые могут быть применены на международном и национальном уровнях. Она также включает в себя ряд положений, раскрывающих способы достижения трех первоочередных задач конвенции: сохранение биологического разнообразия, устойчивое использование ресурсов и справедливое распределение доходов от использования биологических ресурсов. Согласно конвенции, страны-участники обязаны регулярно предоставлять отчеты о состоянии биоразнообразия и о мерах по его сохранению. Первоочередное обязательство участников конвенции (статья 6) – разработать образовательные и исследовательские программы, а также Национальные Стратегии и Планы Действий по сохранению биоразнообразия. Вследствие их разработки появляются два дополняющих друг друга документа. Отчет о состоянии национального биоразнообразия, дающий детальный анализ текущего состояния биологического разнообразия и воздействующих на него факторов, и план действий для дальнейшего сохранения биологического разнообразия страны.

**Текст Конвенции о Биологическом Разнообразии на английском языке представлен на сайте [www. biodiv.org](http://www.biodiv.org).**

### **2.3.2 Национальные Стратегии и Планы Действий по сохранению биоразнообразия.**

Национальные Стратегии и Планы Действий по сохранению биоразнообразия разрабатываются для обеспечения комплексного подхода к мероприятиям по улучшению состояния биологического разнообразия, проводимым многочисленными политическими и

## **Глава 2. Зная, для чего Вы идёте**

социальными структурами. Национальные Стратегии и Планы Действий по сохранению биоразнообразия осуществляются через адаптацию стандартных подходов к планированию, с целью привлечения широкого круга участников и обсуждения широкого спектра мнений об оценке, использовании и сохранении биологического разнообразия. Конечным итогом разработки Национальных Стратегий и Планов Действий по сохранению биоразнообразия является политика в отношении сохранения биоразнообразия, которая должна быть одобрена Правительством. Эта политика включает принципы и стратегии сохранения биологического разнообразия, а также предложения по конкретным действиям и инвестициям, согласно обозначенным срокам.

Национальные Стратегии и Планы Действий по сохранению биоразнообразия (НСПДСБ) разрабатываются в процессе консультаций, анализа и выявления приоритетов, который включает в себя следующие этапы:

- формирование команды для планирования проекта и общественного консультативного комитета;
- осведомление общественности и ответственных за принятие решений;
- консультации (с привлечением широкого круга заинтересованных сторон);
- обзор информации (имеющей отношение к биоразнообразию, охране природы и их национальным особенностям)
- развитие исследовательских программ (документированная характеристика современного состояния сферы сохранения биологического разнообразия);
- постановка целей, принципов и задач стратегии;
- разработка вариантов для достижения поставленных задач;
- определение препятствий и возможностей для природоохранных действий
- обзор действующих программ и выявление в них пробелов и повторов;
- определение необходимых мероприятий и выявление приоритетов;
- постороение плана действий исходя из бюджета и временных рамок;
- обзор плана различными секторами (социальными, политическими, экономическими) и, при необходимости, его усовершенствование;
- подготовка заявок по привлечению капиталов (в правительство или донорам);
- публикация и распространение НСПДСБ;
- одобрение и принятие НСПДСБ Правительством;

- формирование группы исполнителей механизма ее последующей поддержки;
- мониторинг, оценка и регулярная корректировка НСПДСБ.

**Показав, что Ваш проект содействует выполнению Национальной Стратегии и Плану Действий по сохранению биоразнообразия, Вы продемонстрируете, каким образом он может помочь правительству страны выполнить обязательства по Конвенции о биологическом разнообразии.**

Не все мероприятия, перечисленные в Национальной Стратегии и Плане Действий по сохранению биоразнообразия, могут быть крупномасштабными; некоторые из них можно рассматривать как частные действия, применимые в малых или средних проектах. Разрабатывая новый проект, стоит проверить, на сколько полно НСПДСБ были реализованы в Вашей стране.

**Перечень подготовленных Национальных Стратегий и Планов Действий по сохранению биоразнообразия представлен на Интернет сайте <http://www.undp.org/bpsp>**

Анализируя взаимосвязь между Вашим проектом и НСПДСБ, следует не только учитывать общность предлагаемых мероприятий, так и их специфику, а так же связь проекта с более широкими задачами стратегии НСПДСБ.

### **2.3.3. Местные планы действий по сохранению биоразнообразия и “Повестка на 21 век”.**

На местном уровне процесс планирования НСПДСБ выражен в создании региональных и местных планов действий по сохранению биоразнообразия.

Сохраняя рамки НСПДСБ, эти планы обеспечивают их интерпретацию применительно к местным условиям, выявляют местные приоритеты в отношении охраны видов и их местообитаний, а также способствуют общему развитию района и повышению осведомленности общественности. Подобные планы могут способствовать местной сплоченности, стать катализаторами деятельности общины. Такие местные планы могут быть

## **Глава 2. Зная, для чего Вы годитесь**

важным фактором при планировании проекта и развитию сопутствующих мероприятий по его поддержке местным населением.

Разделы, характеризующие вовлечение местных сообществ в мероприятия по сохранению окружающей среды, предложенные в “Повестке на 21 век”, также следует принимать во внимание при разработке проекта. В “Повестке на 21” век изложены согласованные шаги по устойчивому развитию на международном, национальном и местном уровнях. На местном уровне, соответствующие административные подразделения берут на себя руководство по оказанию помощи локальным сообществам в определении их приоритетов и активном участии в деле охраны природы. Такой подход открывает возможность для разработки небольшого проекта, ориентированного на местный уровень планов по сохранению биоразнообразия.

Часто бывает трудно найти документы по местному планированию. Поиск в Интернете может иногда помочь их найти, но лучше найти время, чтобы связаться с местным департаментом по планированию или с неправительственными организациями для того, чтобы узнать, какие планы по охране природы были ими разработаны. Местные цели по сохранению биоразнообразия и привлечения общественности к проблемам охраны природы, часто бывают полезны для разработки проекта, ориентированного на приоритеты и условия на местном уровне.

### **2.3.4. Взаимосвязь с другими международными конвенциями.**

Конвенция о биологическом разнообразии не единственное международное соглашение в этой области. Планируя свой проект, следует продумать его связь с приоритетами и целями следующих международных и региональных соглашений:

- Рамочная конвенция ООН об изменении климата (UNFCCC);
- Конвенция ООН по борьбе с опустыниванием (UNCCD);
- Рамсарская конвенция (о водно-болотных угодьях международного значения);
- Конвенция об охране мирового культурного и природного наследия
- Конвенция по международной торговле исчезающими видами дикой фауны и флоры (CITES);
- Боннская конвенция (Конвенция по сохранению мигрирующих видов животных);

- Конвенция по сохранению европейской живой природы и естественных сред обитания (Бернская конвенция);
- Конвенция о доступе к информации, участию общественности в процессе принятия решений и доступе к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды (Орхусская конвенция)
- Директива ЕС по птицам (Директива Совета ЕС по сохранению диких птиц – 79/409/ЕЕС)
- Директива ЕС по местообитаниям (Директива Совета ЕС по сохранению естественных сред обитания, дикой фауны и флоры – 92/43/ЕЕС)

Если Вы впервые разрабатываете проект, возможно, Вам будет полезно просмотреть все важные соглашения или конвенции, которые затрагивают виды, которые Вы хотите изучать, или районы, в которых Вы предполагаете работать. Это поможет конкретизировать рамки Вашего проекта в соответствии с международно признанными приоритетами. Вы также сможете сориентироваться, к каким организациям или правительственным департаментам будет полезно обратиться за поддержкой проекта. Часто можно найти информацию о статусе и национальных аспектах этих конвенций в сети Интернет. Часть документов издается секретариатами конвенций. Эти документы содержат перечень основных видов и районов обитания, также представленные в Интернете (раздел 7).

## **2.4 Извлечение максимальной пользы из контактов с другими группами и организациями.**

Разные организации устанавливают разные приоритеты, которые отражают их основные цели. Ориентируясь на такие организации, можно протянуть цепочку от Вашего проекта к их приоритетам и разработать дополнения которые обеспечат приобщение проекта к приоритетным направлениям деятельности.

Охраняемые территории могут по вполне понятным причинам быть выбраны в качестве района исследований. В большинстве стран они входят в систему соответствующего правительственного ведомства. Возможно также существование региональной структуры, где есть штат сотрудников, которые будут весьма признательны за помощь в исследовании и решении природоохранных задач. Многие охраняемые территории поддерживаются проектами национальных или международных организаций по сохранению

## Глава 2. Зная, для чего Вы годитесь

окружающей среды.

Университеты могут быть еще одним полезным источником для установления контактов. Многие из них имеют исследовательские и образовательные интересы в районах, значимых в природоохранном плане.

Полезно иметь представление о ключевых приоритетах других организаций на локальном, национальном и международном уровнях. Вы сможете найти информацию об этих организациях и их приоритетных направлениях через Интернет, а также в просветительских материалах и публикациях.

Если нужна более специальная информация, возможно, будет лучше напрямую связаться с интересующей Вас организацией, где Вы сможете получить более ясное представление не только о том, какие действия, требуют первоочередного внимания, но также о том, как Ваш проект может быть соотнесен с уже проделанной организацией работой. Тем не менее, старайтесь избегать объемных работ, которые предлагают в большинстве природоохранных организаций. Ваш запрос о предоставлении информации должен быть ясно сформулирован и конкретен, чтобы иметь больше шансов на быстрое рассмотрение и удовлетворение.

**Сначала тщательно подготовьтесь. Люди скорее принимают предложение помощи, если оно исходит от тех, кто уже сделал какую-то работу и может показать, что они свой реальный вклад в общее дело.**

### 2.4.1. Другие источники информации.

Ряд организаций обладают природоохранными документами о местообитаниях или видах. Приоритеты различных организаций, могут в какой-то степени быть противоречивыми и не всегда дополнять друг друга. Однако, разрабатывая проект, который может иметь отношения к одному из приоритетов, важно учитывать все компоненты и, если нужно, устанавливая с ними логическую связь.

Всемирный фонд дикой природы (WWF) (<http://www.panda.org/> или [www.wwf.ru](http://www.wwf.ru)) выделил на всей поверхности земли несколько сотен эко-

регионов и определил видовой состав позвоночных животных в каждом из них, а также выявил уровни трансформации или потерь их местообитаний. Conservation International (Международная организация по вопросам охраны природы <http://www.conservation.org>) также выявила некоторое число крупных регионов, где сохранились эндемичные и редкие виды, которым грозит исчезновение в связи с потерей местообитаний. Такие регионы получили название «горячих точек». Глобальные оценки этих двух организаций постоянно обновляются.

BirdLife International также определяет наиболее важные в глобальном отношении территории сохранения птиц. Они известны как Ключевые Орнитологические Территории. В большинстве стран действуют местные группы орнитологов и защитников природы, работающих над этой программой. На веб-сайте <http://www.birdlife.net> размещается самая свежая информация об опубликованных и готовящихся к изданию материалах. Всемирный фонд охраны природы (WWF) и Всемирный Союз Охраны Природы (МСОП) выполняют проект “Центры растительного разнообразия”, где так же выделяются важные территории для охраны растений.

На видовом уровне МСОП публикует официальный Красный Список. В этот документ занесены виды, которые находятся под угрозой исчезновения в соответствии с принятыми в мире критериями. Красный Список можно найти на сайте <http://www.redlist.org>. Красный Список поддерживается большим объемом документальной литературы; ссылки на эти источники также доступны на этом сайте. Группы специалистов МСОП включают разных специалистов, из разных стран. Изучив этот материал, можно наметить виды, заслуживающие особого внимания в регионе действия Вашего проекта, а также имена людей и названия организаций, занимающихся их изучением.

**Эффективное комплексное планирование основывается на доступности, использовании и распространении информации. При разработке проекта, особенно важнѣ проводить всесторонний обзор действующих программ и планов, касающихся региона Вашей деятельности. Время, потраченное на начальном этапе разработки проекта на консультации с широким кругом организаций и частных**

**лиц, — это важное вложение в успех проекта. Включая свой проект в систему осуществляемых природоохранных мероприятий, Вы повышаете ценность Вашего проекта и его эффективность в общем деле сохранения природы.**



## **Глава 3: Планирование проекта.**

### **3.1. Введение.**

Ниже описаны разные этапы процесса планирования проекта и некоторые, широко используемые для этого приемы. Хотя время, затраченное на каждый этап планирования, будет варьировать в зависимости от масштаба проекта, сами этапы универсальны и применимы к любой ситуации.

Небольшие проекты могут быть легко разработаны очень маленькой группой (или даже одним человеком). Крупные проекты, в которых задействовано много людей, требуют всесторонней подготовки: предварительных выездов в поле, поиска и привлечения основных заинтересованных в проекте субъектов. Планирование можно провести во время специального семинара (см. Приложение 1). Этапы процесса планирования описаны выше и их логика применима при подготовке любого проекта.

Планирование – это не статичный процесс, он требует постоянно учитывать новую информацию, а также результаты предыдущих этапов работы. Если, например, планирующая группа уже определилась с задачами и мероприятиями проекта, а потом обнаружила, что требуемый бюджет нереально велик (и невозможно снизить затраты в рамках предложенных мероприятий), важно вернуться на предыдущий этап и пересмотреть начальный план. При этом нужно определить возможно ли сократить число мероприятий, и достигнуть при этом желаемых задач? Если нет, то придется сокращать перечень задач проекта.

#### **3.1.1 “Снизу-вверх” против “сверху-вниз”: две крайности планирования .**

Можно выделить два крайних подхода к планированию. Планирование природоохранных проектов часто происходит сверху-вниз, хотя, этот подход не обязательно наиболее подходящий.

#### **Планирование сверху-вниз:**

- планы формулируются управленческим звеном и потом передаются “вниз” для применения;
- используется для крупномасштабного планирования или для определения стратегии организации;

### **Глава 3: Планирование проекта**

- основывается на мнении нескольких специалистов, согласующих приоритетные направления работы (например: глобально угрожаемые виды), а также цели и задачи высокого уровня.

#### **Планирование снизу-вверх (часто обозначается как «совместное планирование»):**

- планы создаются при активном участии заинтересованных в проекте сторон;
- обычно используется в проектах направленных на работу с общинами, где участие местных жителей необходимо для успеха проекта.

На практике, планирование каждого проекта включает оба подхода. Решение, какой из них будет преобладать, зависит от конкретных обстоятельств и имеющихся ресурсов и времени. Некоторые наиболее важные преимущества и недостатки обоих типов планирования описаны ниже (Таблица 4).

Лучшие планы комбинируют оба подхода, где общее стратегическое видение сочетается с широким участием специалистов при разработке конкретных мер по реализации этой стратегии. Независимо от того, насколько удалось сочетать эти два подхода в ходе планирования, необходимо вселить в исполнителей проекта уверенность в их общей причастности к его планированию и ответственности за исполнение.

### **3.2 Участие заинтересованных сторон.**

**Во многих случаях ключом к успешному проекту является  
изначальное участие заинтересованных сторон**

Имея дело с заинтересованными сторонами, Вы несомненно столкнетесь с пониманием термина “участие”. Разные люди по-разному его понимают. Для одних участие означает обеспечение информацией всех задействованных в проекте сторон, но не вовлечение их в процесс планирования проекта; то есть “участие” понимается как коммуникация. Другие настаивают на том, что настоящее участие требует полного включения каждого участника во все этапы планирования, реализации, мониторинга и оценки проекта.

Заинтересованные стороны – это люди или организации, которых прямо или

**Таблица 4: Сравнение преимуществ и недостатков процесса планирования “снизу-вверх” и “сверху-вниз”.**

<p><b>Преимущества планирования снизу-вверх:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• лучшее понимание реальной ситуации;</li> <li>• план исходит от местных жителей;</li> <li>• больше шансов, что проект будет направлен на решение местных проблем;</li> <li>• основные участники хорошо понимают свои роли;</li> <li>• основные участники ясно понимают задачи проекта;</li> <li>• достигается компромисс между различными участниками.</li> </ul>	<p><b>Недостатки планирования снизу-вверх:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требует больше времени;</li> <li>• необходимы значительные финансовые затраты;</li> <li>• существует опасность возникновения необоснованных ожиданий;</li> <li>• план зависит от мнения консультантов;</li> <li>• велик риск влияния отдельных личностей или людей, принимающих решения.</li> </ul>
<p><b>Преимущества планирования сверху-вниз:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• быстрота;</li> <li>• меньшие затраты;</li> <li>• может быть эффективным для выявления задач высокого уровня.</li> </ul>	<p><b>Недостатки планирования сверху-вниз:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• качество плана в большой степени зависит от опыта нескольких человек;</li> <li>• участники не всегда могут четко понимать свои роли и обязанности;</li> <li>• основные планировщики могут не разделять или не понимать задачи проекта;</li> <li>• интересы, проблемы и потенциал заинтересованных сторон могут быть учтены не в полной мере.</li> </ul>

косвенно касается предлагаемый проект. Заинтересованные стороны – это партнеры по проекту и целевые группы, на которых нацелены его результаты (например, люди, которые предположительно должны извлечь выгоду от данного проекта, или общественность, чья позиция должна быть изменена под влиянием запланированных мероприятий, таких как информирование о местных природоохранных проблемах). К заинтересованным сторонам относятся также как поддерживающие проект люди и организации, так и его оппоненты.

### **3.2.1. Почему важны заинтересованные стороны?**

Чтобы любой проект имел реальные шансы на успех, обязательным условием является привлечение заинтересованных сторон к процессу планирования. Даже на самом простом уровне (например, небольшой студенческий исследовательский проект), необходимо учитывать цели, интересы и ожидания заинтересованных сторон. Иногда процесс

### Глава 3: Планирование проекта

вовлечения заинтересованных сторон оказывается не сложнее, чем убеждение местного населения в целесообразности оказания поддержки проекту.

Маргиналы (люди, живущие и работающие на грани, или даже за гранью основного направления экономического развития региона) часто имеют несоизмеримо большее влияние на окружающую среду, поскольку они гораздо больше напрямую зависят от использования природных ресурсов. Поэтому планировщики должны убедиться, что интересы и потребности маргинальных слоев населения также принимаются во внимание. Кроме того, местные жители часто обладают всесторонними знаниями о своей родной природе. Например, фермеры часто экспериментируют в поисках наилучших систем сельского хозяйства, и поэтому хорошо знают, какие меры подходят, а какие несовместимы с местной окружающей средой.

#### **Необходимо учитывать оценки и мнения местных жителей.**

- Один бушмен мог поименно назвать 206 из 211 разновидностей растений. Он мог лучше описать различия между разными видами растений, чем профессиональный ботаник, на которого он работал. В другом примере, члены филиппинского племени Хэнану смогли определить 1600 видов растений, – на 400 больше, чем было зафиксировано в результате систематического ботанического исследования.

Источник: Н. Meltrick (1993): Development Oriented Research in Agriculture: An ICRA Textbook. CIP-date Konink Lijke Bibliotheek, Den Haag

В крупных проектах внедрение методов устойчивого управления территориями, важными для сохранения биоразнообразия, вовлекает в этот процесс не только специалистов по управлению в области охраны окружающей среды, но также экологов, специалистов по информированию общественности, издательства (для выпуска листовок, брошюр) и другие субъекты. Возможно, более точный список этих людей должен быть определен в процессе планирования проекта. Проекты часто оказывают воздействие на различные государственные учреждения, группы или частных лиц, которые, в свою очередь, могут быть влиятельными на местном, региональном или национальном уровне. Для успеха проекта также необходимо знать взгляды всех важных заинтересованных сторон.

Разные заинтересованные субъекты имеют разные взгляды и приоритеты. В то время как защитник окружающей среды будет заинтересован в сохранении и улучшении местообитаний диких животных (например, лесов), живущий рядом с этим лесом фермер будет озабочен тем, что слоны регулярно топчут посевы и лишают его средств к существованию. Женщины этой же общины будут заинтересованы в доступности дров. Местные строители будут огорчены, что исчезают привычные им леса с запасом строительных материалов. Производители пальмового масла захотят заменить «не приносящий пользы лес» плантациями пальмовых деревьев. Поэтому, основной вопрос, на который должен ответить планировщик – чьи проблемы должен решить предлагаемый проект.

Главная цель “совместного планирования” – выработать общее понимание необходимых изменений существующей ситуации и, соответственно, задач проекта. Совместное планирование использует элементы двух подходов (сверху-вниз и снизу-вверх) и направлено на достижение компромисса между заинтересованными сторонами.

**Проекты должны преследовать цель установить баланс между разными взглядами заинтересованных сторон, но стоит учитывать, что не всегда представляется полностью возможным. Но если даже невозможно согласовать взгляды всех сторон, знание различных точек зрения поможет улучшить план проекта.**

### **3.2.2. Как выявить различные заинтересованные стороны?**

Поиск заинтересованных сторон ставит перед собой две цели: получить ясное представление о том, кто является главными заинтересованными субъектами, а также понять их ценности, убеждения, проблемы и отношения к проекту. Определение заинтересованной стороны даст хорошее понимание того, кто должен быть напрямую вовлечен в процесс планирования проекта.

Внутренних заинтересованных субъектов (которые, вероятно, будут включены в сотрудничество в рамках проекта) относительно легко определить. Для этого необходимо определиться с задачами проекта, выявить слабые и сильные стороны своей команды и партнеров по проекту

### **Глава 3: Планирование проекта**

(см. раздел 2). Начальная идея проекта должна включать достаточное понимание того, какие специальные знания потребуются для его выполнения. Внешних заинтересованных субъектов (которые, скорее всего, окажутся вне прямого сотрудничества в рамках проекта, но могут оказаться под его влиянием, или заинтересованы результатами) идентифицировать гораздо труднее. Первая задача (которой часто не придают значения) – четко дифференцировать всех возможных заинтересованных лиц. Неправильным было бы, например, просто сузить определение сельских жителей, живущих вокруг национального парка, до термина “местный житель”. Вероятно, существуют значительные различия внутри этой группы, поэтому необходимо выявить специфические гомогенные группы со сходными характеристиками.

В простых случаях люди, которые очень хорошо ориентируются в ситуации, смогут легко определить список важных заинтересованных лиц методом “мозгового штурма” и проанализировать их характеристики по определенной схеме (см. ниже). Однако, довольно часто планировщикам требуется проанализировать ситуацию на месте. Для простых проектов достаточно будет проконсультироваться у основных источников местной информации. Это знатоки местной ситуации, – например, старосты деревень, представители местного управления, местные учителя, религиозные лидеры. Более крупные проекты часто требуют профессионального исследования местной специфики специалистами, чтобы глубоко понять социально-экономическую ситуацию на территории, где будет выполняться проект.

Несомненно, самый надежный метод привлечения заинтересованных сторон – это вовлечение каждого субъекта напрямую в процесс планирования проекта. Этот подход выполним для малых проектов, но его невозможно осуществить, если к проекту привлечено большое число людей. Поэтому необходимо выяснить мнение каждой заинтересованной группы через формальные и/или неформальные исследования, групповые обсуждения или “совместное планирование”, которое, в свою очередь требует специальных знаний о принципах функционирования групп, проведении интервью и иных вспомогательных методах.

#### **3.2.3. Анализ заинтересованных сторон.**

Главная цель – учесть взгляды и действия всех групп. Задачи и интересы

людей, социальных групп или институтов, участвующих в проекте или находящихся под его влиянием, всегда должны быть в той или иной мере включены в планирование. Для этого, требуется анализ заинтересованных сторон. Этот этап обычно проводится во время семинара по планированию после изучения ситуации на месте.

Задачи анализа заинтересованных сторон:

- составить список основных заинтересованных субъектов и дать им характеристики;
- определить их текущие и потенциальные роли и обязанности;
- определить их интересы, опасения, проблемы и возможности;
- сделать заключения по их вовлечению в проект.

### **Список основных заинтересованных сторон.**

На этом этапе собираются названия соответствующих групп. Часто в проект вовлечено большое число участников, поэтому рекомендуется разбить заинтересованные стороны на однородные группы со сходными характеристиками, проблемами и интересами. С другой стороны, нужно проявить большую осторожность, чтобы не смешать вместе группы с различными интересами. Даже группы людей работающих в сфере охраны природы могут быть неоднородными – каждая из них может иметь свою особую точку зрения по конкретным вопросам. Постоянно напоминайте себе основную тему проекта, чтобы выявить истинную степень значимости в нем каждой из рассматриваемых сторон. Возможно, потребуется повторный процесс комплектования списка заинтересованных сторон с целью выявления дополнительных субъектов.

### **Анализ заинтересованных сторон.**

Следующий шаг – это изучение каждой заинтересованной группы с учетом их характеристик, форм воздействия на проект и отношений к нему. Планирующей группе целесообразно согласовать пункты, по которым будет проводиться анализ каждой заинтересованной стороны. Они должны включать в себя: основные характеристики, такие как социальная структура, интересы и побуждения к участию в проекте, влияние на существующую ситуацию, опасения и ожидания.

### **Рекомендации и выявление приоритетов.**

Следуя описанному выше анализу, планирующая группа должна согласовать рекомендации по применению в проекте выводов полученных

### Глава 3: Планирование проекта

**Таблица 5: Выдержка из анализа участников проекта, цель которого – выработать план действий по сохранению уменьшающейся популяции грифов. У некоторых заинтересованных сторон может быть негативное восприятие проекта, и нужно определить позиции этих людей, чтобы работать в нужном направлении. От разных субъектов можно ожидать разного вклада в развитие проекта. Исходя из этого они могут быть по-разному в нем задействованы. Участие представителей каждой из основных групп необходимо при создании плана для того, чтобы он имел хорошие шансы на успех.**

Заинтересованная сторона	Характеристика	Главные интересы	Влияние на ситуацию	
Политики	Избираются, имеют большие властные полномочия, временно занимают должности	Удовлетворять потребности людей, быть переизбранными	Поддержка фермерских общин, низкая обеспокоенность проблемами охраны природы	
Правительственные департаменты охраны окружающей среды	Имеют ограниченные властные полномочия, обладают опытом охраны природы, укомплектованы штатом, финансово ограничены	Охрана биоразнообразия	Незначительная обеспокоенность проблемой	
Национальные неправительственные природоохранные организации	Обладают высокой природоохранной мотивацией, нехватка ресурсов и возможностей	Охрана природы	Мониторинг проблемы, формирование общественного мнения	
Научные исследователи	Высокая квалификация, работают на базе университетов, высокая природоохранная мотивация	Получение новых знаний и средств на проведение исследований	Исследуют причины уменьшения популяции	
Владельцы скотоводческих ферм	Организованы в ассоциацию, влиятельны	Увеличение пастбищ, рост объема продукции и доходов	Случайное и намеренное применение ядохимикатов	



	<b>Интересы\опасения\ ожидания</b>	<b>Связь в проектом</b>	<b>Потенци- альный вклад</b>	<b>Рекомендации</b>	<b>Приори- тетность</b>
	Любят положительную реклам, опасаются, что проект может помешать экономическому развитию	Потнциальные сторонники	Высокий	Держать в курсе подготовки и выполнения проекта	***
	Хотели бы играть руководящую роль, могут направить сотрудников	Партнер по проекту	Решающий		***
	Могут вложить свой опыт	Коллеги	Высокий		***
	Хотят быть вовлечены в проект	Коллеги	Средний	Суб-контракт	**
	Опасаются, что в результате проета прекратится отравление хищников	Потенциальные оппоненты	Решающий	Разработать альтернативные методы контроля численности хищников, информировать, рассмотреть возможность ужесточения законодательства	***

## Глава 3: Планирование проекта

анализа и установить приоритеты необходимые для реализации проекта.

Результаты анализа заинтересованных сторон должны быть представлены в кратком резюме. Простой итоговой таблицы может быть достаточно для включения в документ по планированию, но иногда доноры просят представить более подробное описание заинтересованных субъектов. Пример выдержки из анализа заинтересованных сторон представлен в таблице 5.

### 3.3 Анализ проблемы.

Возможно, это самый важный этап на стадии планирования проекта. Задача анализа проблемы – дать точную картину ситуации, которую надлежит менять в результате осуществления проекта. Во многих случаях (особенно это касается небольших исследовательских проектов) проблема может проясниться в простом письменном изложении, которое должно включать:

- описание ситуации, которая должна быть качественно и количественно изменена (постановка проблемы);
- качественный и количественный анализ заинтересованных сторон, которых рассматриваемая проблема касается в наибольшей степени;
- объяснение причины возникновения и существования проблемы;
- описание последствий влияния проблемы.

Все это может показаться очевидным, но пока четко не идентифицирована проблема и вызывающие ее факторы, не может быть разработано и решение этой проблемы. Ниже приведен пример формулирования проблемы, показывающий, какие параметры необходимо учитывать. Важно убедиться, что определены реально существующие проблемы. Постарайтесь также обратиться к основным причинам, каждая из которых сама по себе является проблемой.

Проблемы можно выявлять с помощью “мозгового штурма”. Их можно перечислить, разделить на группы, а затем выявить ключевые проблемы. Полезно одновременно идентифицировать как можно больше проблем, но следует помнить, что такой подход к определению проблем не учитывает их причинной связи. Альтернативный прием, который поможет этого избежать, состоит в установлении причинно-следственных связей на начальном этапе. Такой прием называется «дерево проблем» или

“проблемная сеть”.

Вырубка лесных массивов на топливо и коммерческое сельское хозяйство привели к тому, что долины сохранили только 10% первоначального лесного покрова. В этих лесах встречаются четырнадцать видов птиц, местообитания которых ограничены, причем, три вида включены в список глобально угрожаемых. Продолжающаяся вырубка увеличивает изоляцию уцелевших фрагментов лесных массивов, что может привести популяции оставшихся видов к потере жизнеспособности.

На небольших участках земли в долине живут 40 семей, получающих прибыль от сельского хозяйства. Процветающий на склонах эко-туристический бизнес изредка приводит посетителей в лес, поскольку доступ в этот район осложнен (ближайший туристический лагерь находится в 50 километрах от лесного массива). Местные жители имеют низкий доход на душу населения, и вырубка леса представляется единственным способом пополнить свои средства. Полное исчезновение таких лесов будет главной потерей биоразнообразия, не только к птиц, но и других таксонов.

### **3.3.1. Дерево проблем.**

В тех случаях, когда проблемы не вполне просты или очевидны для подготовки четкого их перечня проблем, рекомендуется проверенный подход, известный как анализ “дерева проблем”. Хотя эта методика предназначена для сложных проектов, целесообразно строить простое дерево проблем даже для небольших проектов. Задачи анализа структуры проблем:

- дать всестороннюю картину текущей ситуации, показав взаимосвязь между разными ее аспектами;
- идентифицировать основные проблемы этой ситуации с точки зрения заинтересованных сторон;
- четко обозначить систему взаимоотношений между проблемами в рамках причинно-следственных связей;
- выработать методическую основу для систематизации проблем.

Помните, что уровни в иерархии дерева проблем относительны: каждая проблема является причиной для одних проблем и, в то же время, — следствием для других.

### Глава 3: Планирование проекта

Можно выявить проблемы, изложив основные позиции на отдельных листах бумаги. При этом не забывайте про роль визуализации (см. приложение 2): каждая карточка должна содержать только одну идею. Все карточки можно затем прикрепить к доске, так чтобы вся группа могла обсудить высказанные идеи.

Чтобы построить дерево проблем, каждый член группы пишет на карточке, какая проблема является центральной для проекта. Проверьте: есть ли у Вас ресурсы и достаточно ли Вы компетентны, чтобы решить эту проблему? Затем перенесите все ответы на доску и обсудите, считает ли группа, что какие-то проблемы влияют друг на друга, и если такие проблемы будут выявлены, объедините их причинно-следственными отношениями (см. раздел 3.3.1.). Таким образом, можно выявить изначальную проблему, лежащую в основе Вашего проекта. Однако не стоит увлекаться спорами о том, какая проблема является основной. Все проблемы одинаково важны, поэтому позиция проблемы в иерархии не является показателем ее важности.

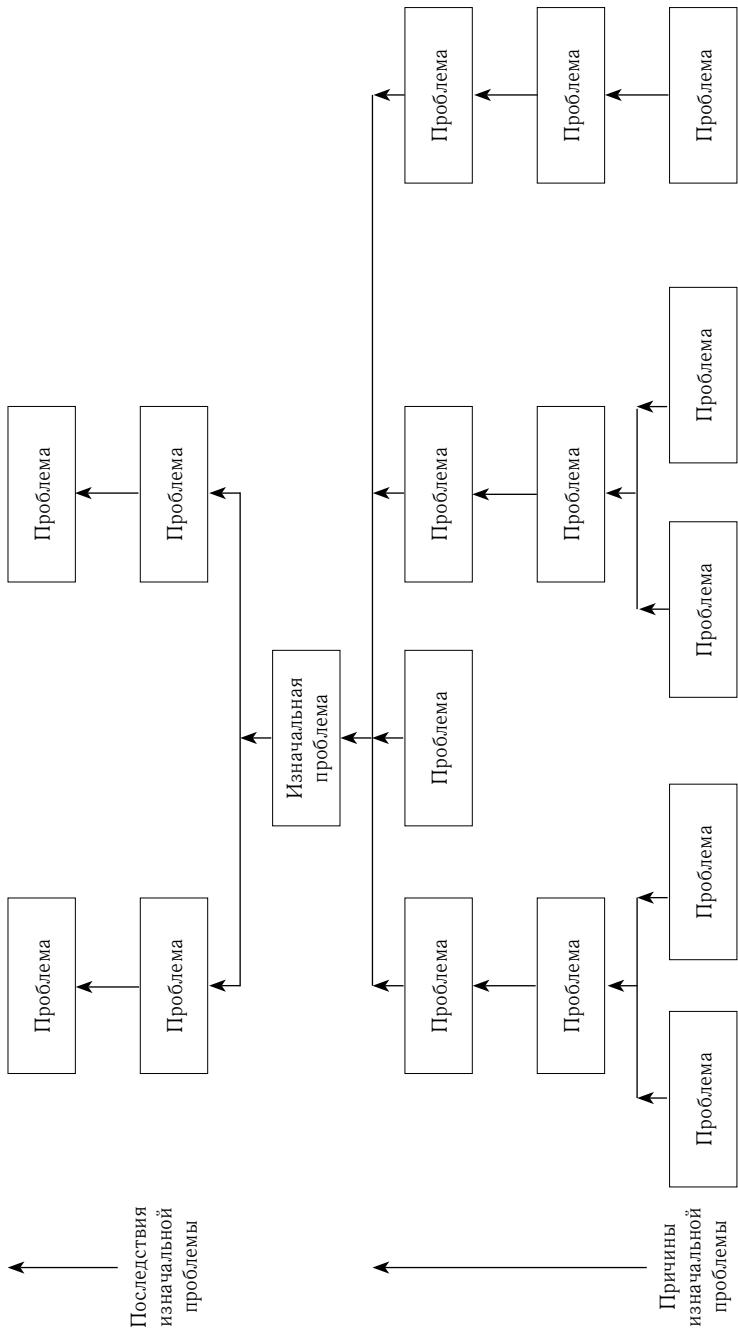
Определив изначальную проблему, уберите с доски остальные карточки и попросите группу подумать, что является основными **прямыми** причинами возникновения и существования этой проблемы.

**Четко определите проблемы и причинно-следственные связи между ними: это самый главный этап в процессе планирования проекта.**

Важно строго следовать выявлению факторов, которые напрямую вызывают исходную проблему. Затем следует рассмотреть, как они связаны друг с другом и каковы, в свою очередь, причины появления каждого из этих факторов.

Дерево проблем четко проявится, если участники обсуждения разложат карточки в иерархическом порядке (как корни дерева). Те карточки, которые обозначают причины исходной проблемы, должны находиться внизу. А те, которые указывают на следствия – над исходной проблемой (как показано в табл.6).

**Таблица 6: Дерево проблем: каждая проблема является и причиной, и следствием других проблем, расположенных, соответственно, выше или ниже.**



### Процедура.

Запомнив следующие положения, Вы облегчите процесс анализа проблем.

- Всегда начинайте с согласования исходной проблемы.
- Затем определите прямые причины исходной проблемы
- Идентифицируйте прямые причины каждой из причин второго уровня
- Выявите прямые последствия исходной проблемы
- Каждая проблема более высокого уровня может иметь несколько причин, тогда каждая из этих причин также может иметь несколько причин и т.д.
- Постарайтесь не увлекаться сложным анализом каждой возможной взаимосвязи между проблемами – достаточно выявить основные причинно-следственные связи.
- Иногда Вы можете столкнуться с фактором, являющимся существенной причиной сразу нескольких проблем более высокого уровня. Постарайтесь выбрать основную причину и найдите для нее соответствующее место в иерархии. Если Вы решите, что выбрав только одно направление, потеряете потенциально важную проблему, тогда просто включите эту причину в каждый пункт иерархии.

Представьте ситуацию, где Вы определили основную проблему как “низкая урожайность местного сельского хозяйства”, а ее причину – как “нехватка подходящего оборудования для полива”. Такое определение едва ли поможет Вам понять причины исходной проблемы. Конечно, на этом этапе Вы не можете точно сказать, почему местное сельское хозяйство находится в упадке – это может быть связано и с обеспечением водой, и с целым рядом других факторов (например, неплодородная почва, отсталые методы культивации, эрозия почвы).

Если Вы уверены, что нехватка воды – это основная причина, то формулировка проблемы как “растения подвержены влиянию засухи” будет более точным и полезным утверждением причины проблемы. Поднимать на этом этапе (до того, как проблемы были полностью проанализированы) вопрос о нехватке подходящего ирригационного оборудования, – значит предрешать возможное решение. Если даже засуха окажется основной проблемой, может найтись огромное число подходящих решений (кроме поставки ирригационного оборудования): переключение на другие, более устойчивые к засухе культуры или сорта, изменение существующих методов полива для эффективного использования имеющейся воды и др.

- Для каждой проблемы стоит определить, является ли она причиной изначальной проблемы, или ее следствием (вызвана ли она исходной проблемой). Выявленные следствия стоит также выстроить на доске в иерархическом порядке, так чтобы логика причин и следствий шла в простом направлении – снизу вверх.
- Помните, что проблемы – это не недостаток решений, а существующая нежелательная ситуация. Если Вы начнете использовать такие слова, как «нехватка» или «недостаточность», стоит задуматься еще раз. Постарайтесь быть более точными в выделении реальной проблемы.
- Если у Вас достаточно людей, разделите их на подгруппы для изучения прямых причин каждого уровня исходной проблемы. Каждая подгруппа должна предоставлять отчеты всей группе для последующего обсуждения и уточнения полученных результатов.
- Очень важно убедиться, что дерево проблем четко и объективно демонстрирует взаимоотношения между факторами, что каждый присутствующий понимает и одобряет содержание и структуру анализа. Верный способ добиться этого – предложить подгруппам перепроверить результаты друг друга и представить затем обобщенные данные всей группе.
- Если Вы уже построили дерево проблем, часто нужен следующий этап – обсуждения с целью выявления пробелов и ошибок. Следует добиваться того, чтобы каждый участник понимал полученную структуру, обобщенный анализ проблем и причинно-следственных связей. Этот процесс обсуждения занимает какое-то время, но, учитывая сложную совокупность проблем, иначе быть не может. Время, потраченное на улучшение дерева проблем, будет потрачено не зря. Когда будут понятны причинно-следственные связи, может быть найдено лучшее решение проблемы.

### **3.4. Задачи.**

Задачи – это декларация того, как вы хотите, чтобы выглядел мир после решения конкретной проблемы. Применительно к небольшому проекту, возможно, будет довольно легко определить задачи из формулировки проблемы.

Согласно традиции, задачи обычно представлены в плане проекта в определенной последовательности (подробнее см. 3.6.1.).

### Глава 3: Планирование проекта

Каждый проект должен иметь:

- одну общую высшую цель;
- одну конечную задачу проекта;
- примерно 4-10 результатов;
- примерно 4-10 мероприятий для получения каждого результата.

Каждая задача должна быть сформулирована одним предложением. Задачи должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными, ограниченными временными рамками. В практике планирования проектов для зарубежных спонсоров при формулировке общей конечной задачи проекта и результатов принято использовать причастие прошедшего времени, например: «природоохранный статус вида улучшен», так, чтобы ваша цель описывала, как будет выглядеть мир после ее достижения. Для конкретных действий мы обычно используем настоящее время активного залога «вести мониторинг популяции вида».

#### 3.4.1. Дерево задач.

Для большинства сложных проблем, требующих применения дерева проблем, рекомендуется преобразовать этот подход в дерево задач. В дереве проблем проблемы связаны между собой причинно-следственными отношениями, которые становятся средствами достижения целей в дереве задач (см. Таблицу 8). Начиная с исходной проблемы, стоящей в центре дерева проблем, каждая проблема переформулируется в задачу. Она часто может быть простым отражением сформулированной проблемы, особенно в тех случаях, где проблемы были четко определены.

Каждая задача должна быть сформулирована одним предложением, содержащим изложение будущей желаемой ситуации. Задачи должны быть достижимы на практике (не обязательно, чтобы они были ограничены рамками проекта, который Вы планируете). Некоторые задачи могут быть реализованы в долгосрочном плане.

Отдельные проблемы не могут быть “зеркально” отражены в формулировках задач. Например, очевидно, что трансформация проблемы “частая засуха” в задачу “менее частая засуха” невозможна. Поэтому планировщики должны найти более подходящую по значению формулировку задачи, например, – “введение устойчивых к засухе культур”.



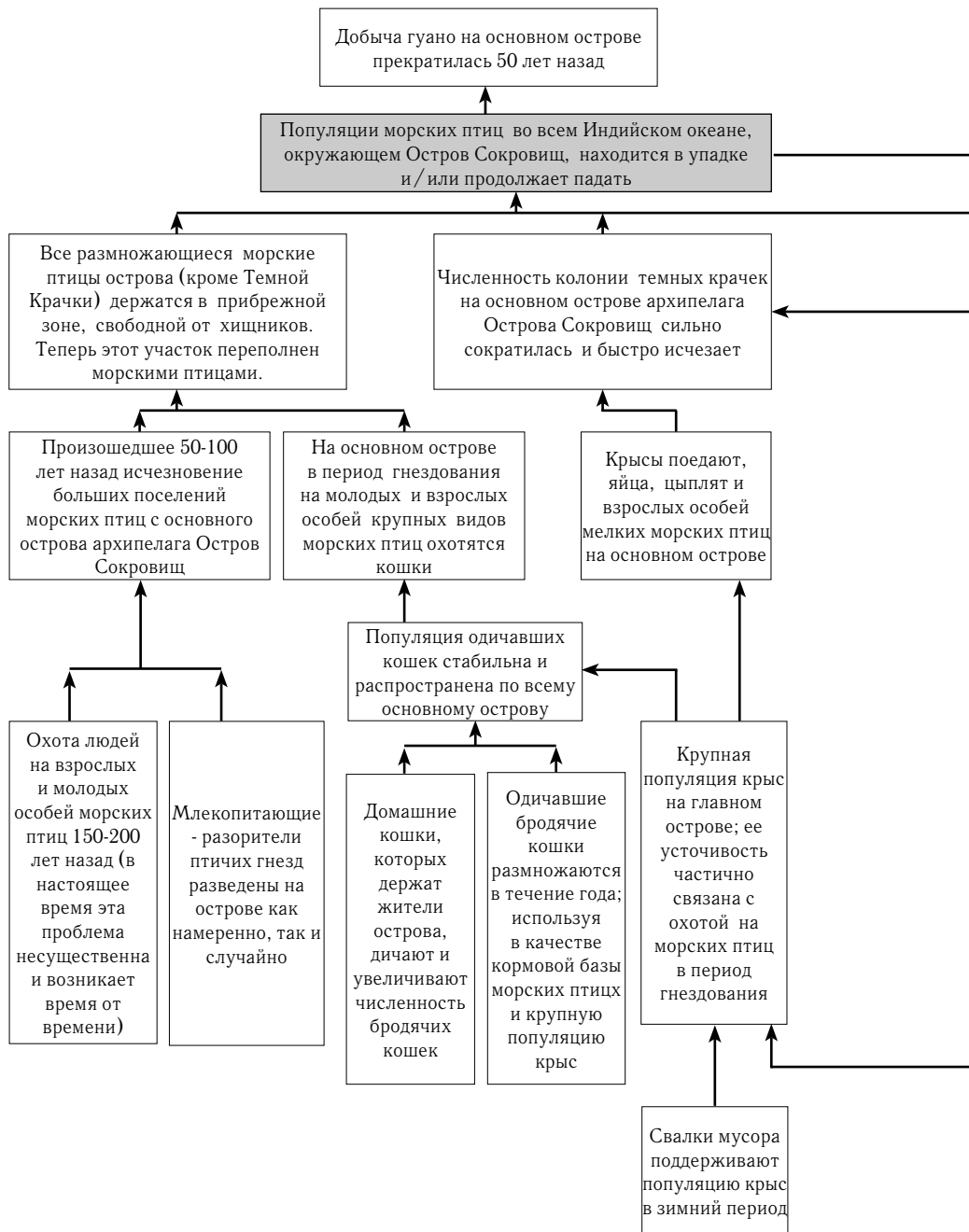
Лучше создавать дерево задач, используя метод наглядности с помощью карточек (см. Приложение 2). Все участники семинара согласуют исходную задачу (то есть производную от изначальной проблемы), а затем – комплекс задач, трансформируя прямые причины начальной проблемы в прямые способы решения начальной задачи. Если необходимо, пересмотрите задачи или добавьте новые. Затем группа делится на подгруппы, и каждая из них определяет проблемы относительно одного или двух исходных наборов задач и средств их решения.

Как только будет создана вся структура дерева задач, группа должна будет оценить, насколько эта структура завершена, и при необходимости дополнить ее новыми задачами. Важно определить, какие новые задачи, кроме тех, которые вытекают из формулировки проблемы, потребуются добавить в структуру задач. Это могут быть задачи, необходимые для достижения задач более высокого уровня, но которые не могли быть выявлены напрямую, поскольку они причинно связаны с источниками изначальной проблемы. Таким образом, в нашем примере морских птиц, обитающих на Острове Сокровищ (см. Таблицы 7 и 9), общественное мнение относительно одичавших кошек не является причиной исходной проблемы. Однако, гарантированное сотрудничество местных жителей и сильная общественная поддержка программы по уничтожению бродячих хищников будут необходимы, чтобы гарантировать достижение основной цели: морские птицы на острове перестанут страдать от одичавших кошек.

#### **Пример подготовки дерева проблем (см. Таблицу 7)**

Состояние нескольких видов морских птиц, размножающихся на одном из островов в океане, упало намного ниже исторически известного уровня. Основная проблема состоит в сильном влиянии интродуцированных животных, между которыми также существуют различные связи. Так, например, популяции случайно завезенных на остров крыс являются кормовой базой для одичавших кошек, когда они не охотятся на морских птиц. В свою очередь, популяция крыс в период, когда морские птицы, их яйца и птенцы не доступны, отчасти корятся отбросами с мусорных свалок. Существуют проблемы более широкого характера возникающие в результате перевылова рыбы, гибели птиц в ходе ярусного лова рыбы и, возможно, из-за климатических изменений. Дерево проблем позволит наглядно выявить их и поможет определить направления потенциальных проектов.

Таблица 7: Пример дерева проблем в стадии разработки



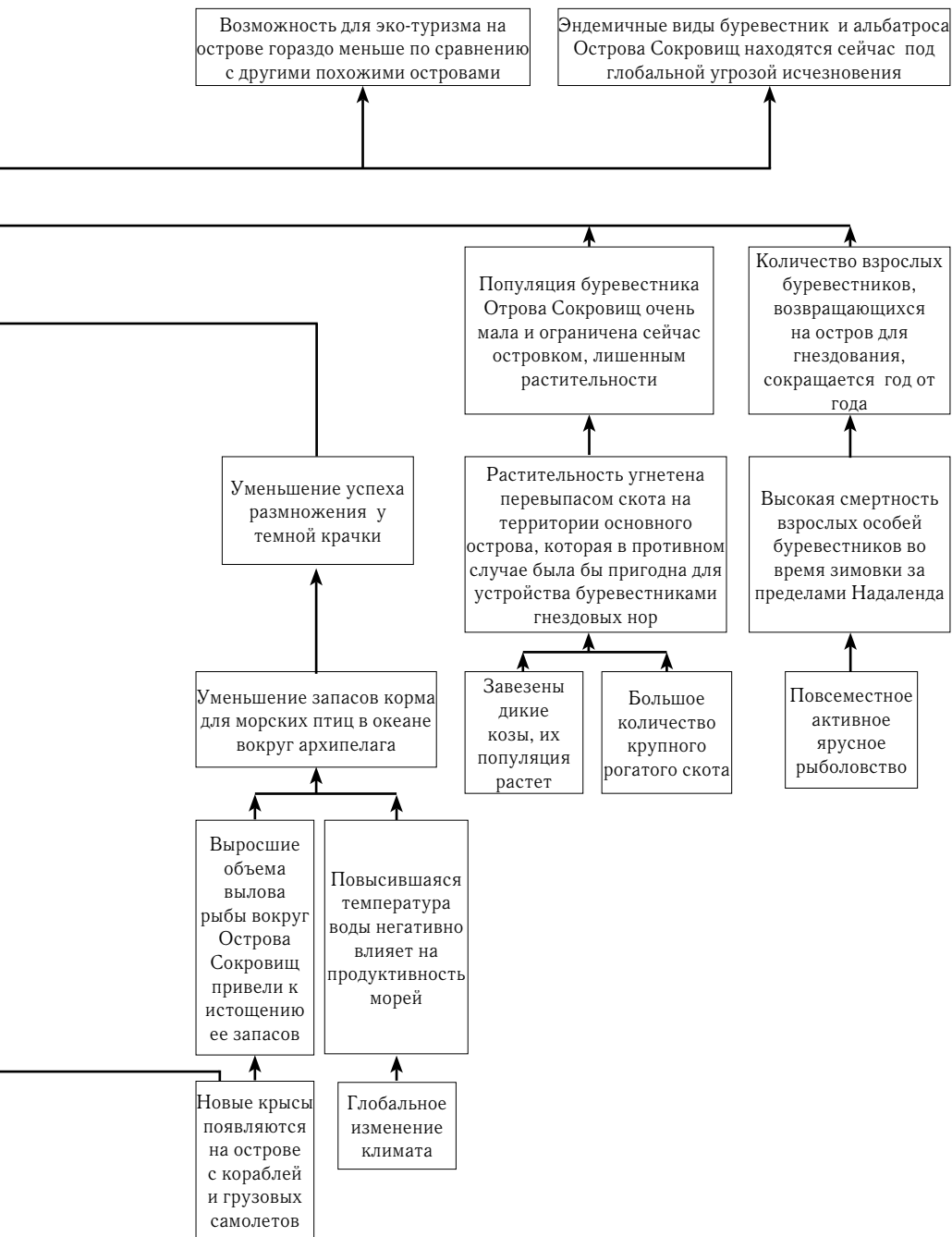
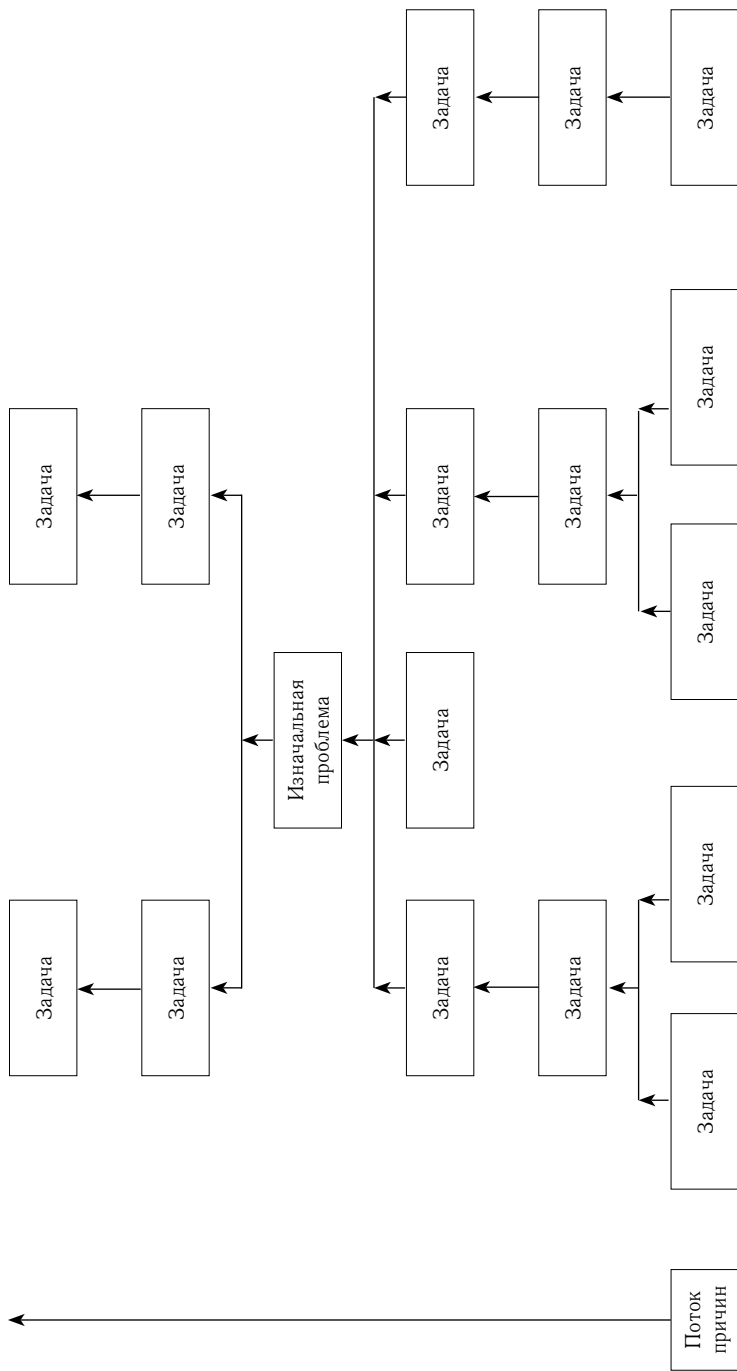


Таблица 8: Дерево задач: каждая задача становится одновременно и средством достижения вышестоящей и результатом выполнения нижестоящей задачи.



### **Пример дерева задач, вытекающего из дерева проблем (см. Таблицу 9)**

Дерево задач имеет точно такую же структуру, как и дерево проблем. Каждая проблема переформулируется в задачу, которая, в свою очередь, является описанием будущей оптимальной ситуации. Здесь прослеживается иерархия на высших уровнях. Задачи описывают желаемое положение популяции морских птиц в будущем. Даже на более высоких уровнях может появиться ряд аспектов, проистекающих из восстановления популяции морских птиц: например, – сбор гуано или эко-туризм. На нижних уровнях представлены формулировки некоторых проблем. В одних случаях они приближены к описанию простых действий, которые необходимо предпринять (например, установка мусоросжигательной печи). В других случаях потребуются сложный набор действий, например, для достижения таких задач, как минимизация факторов – причин климатических изменений.

### **3.5. Стратегия проекта.**

Дерево задач показывает оптимальную ситуацию в будущем, где все проблемы будут решены. Однако, когда сроки, бюджет и ресурсы ограничены, как правило, невозможно достичь всех возможных задач в отдельном проекте. Стратегия проекта определяет те ветви дерева задач, которые, по мнению планирующей группы, наиболее значимы для проекта. Затем эта стратегия может стать частью долгосрочной программы, направленной на решение других задач.

#### **Как приступить к обсуждению стратегии проекта:**

- Можно представить стратегии, очертив различные комплексы задач, как показано в таблице 9 и проанализировать их, как показано в таблице 10. Каждая совокупность задач представляет собой стратегию проекта, направленную на достижение соответствующей задачи проекта, а также общей цели, связанной с каждой альтернативной стратегией.
- Теперь планирующая группа должна определить, какой из предложенных стратегий следовать. Способ оценки вариантов и выбора стратегии проекта представлен в таблице 10. Все стратегии проекта пишутся в столбик, и затем каждая стратегия оценивается в соответствии с критериями определенными и согласованными планировщиками. Процесс оценки может осуществляться путем

### Глава 3: Планирование проекта

голосования или достижения консенсуса с начислением очков. Стратегия, получившая наибольшее количество очков (баллов), является самой предпочтительной.

Планирующая команда должна теперь придти к единому мнению относительно конечной задачи проекта (через определение задач, которые надлежит решить проекту). Группа должна оценить, насколько реально достичь результата в рамках проекта при имеющихся ресурсах и компетентности партнеров проекта.

Следующий шаг – это определение высшей цели, более широкого плана достижению которой должен содействовать проект. Когда выявлены высшая цель и конечная задача проекта, планирующая группа должна решить, какие результаты (средства достижения главных целей дерева задач) и мероприятия (средства достижения частных результатов дерева задач) необходимы для достижения конечной задачи проекта. Структура дерева задач поможет Вам на этом этапе. Задачи, поставленные при построении дерева задач, понадобятся при составлении логической структуры проекта.

**Различные возможные стратегии проекта по восстановлению популяции морских птиц на океаническом острове, где интродуцированные травоядные животные и хищники сильно уменьшили численность птиц (см. Таблицу 9 и Таблицу 10).**

Уничтожение разных интродуцированных видов или их групп имеет несколько особенностей. Для улучшения состояния популяции морских птиц нет никакой альтернативы уничтожению одичавших кошек, несмотря на возможные сложности с общественным мнением. Одновременное отлавливание крыс, по-видимому, улучшит положение мелких птиц. Обе эти акции могут во многом комбинироваться.

Удаление с острова коз также может дать в будущем положительные результаты, особенно, для восстановления растительности. Но это также связано с дополнительными финансовыми затратами, так как методы полевых работ, подготовка сотрудников и стационары отличаются от предыдущих. Развитие растительности пойдет на пользу морским птицам, но если кошки и крысы будут удалены,

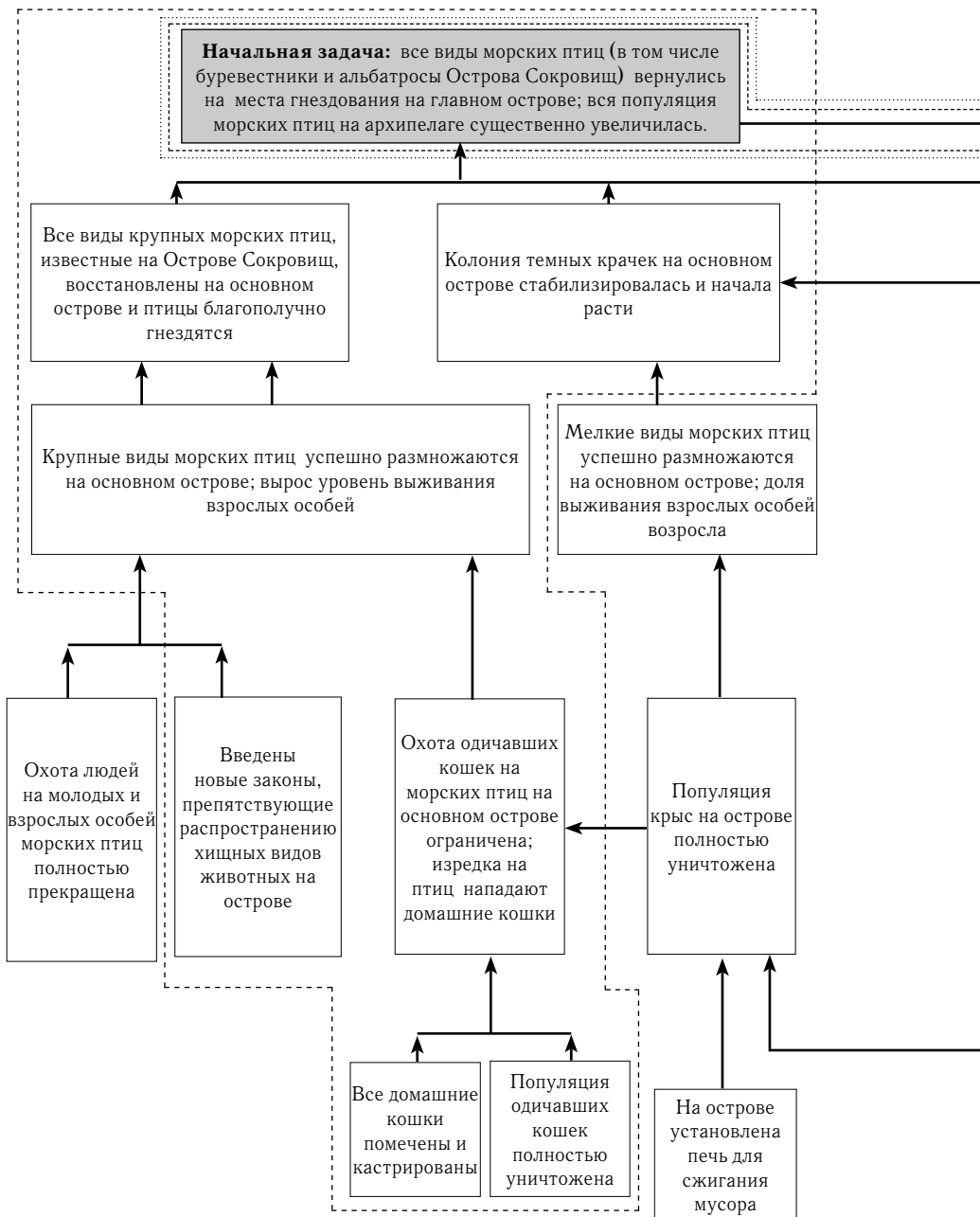
популяция птиц может быть восстановлена и при наличии на острове коз.

Контроль вылова рыбы и минимизация последствий климатических изменений также важны, но заниматься этим могут крупномасштабные проекты. Улучшить положение птиц можно по большей части и без решения этих двух проблем.

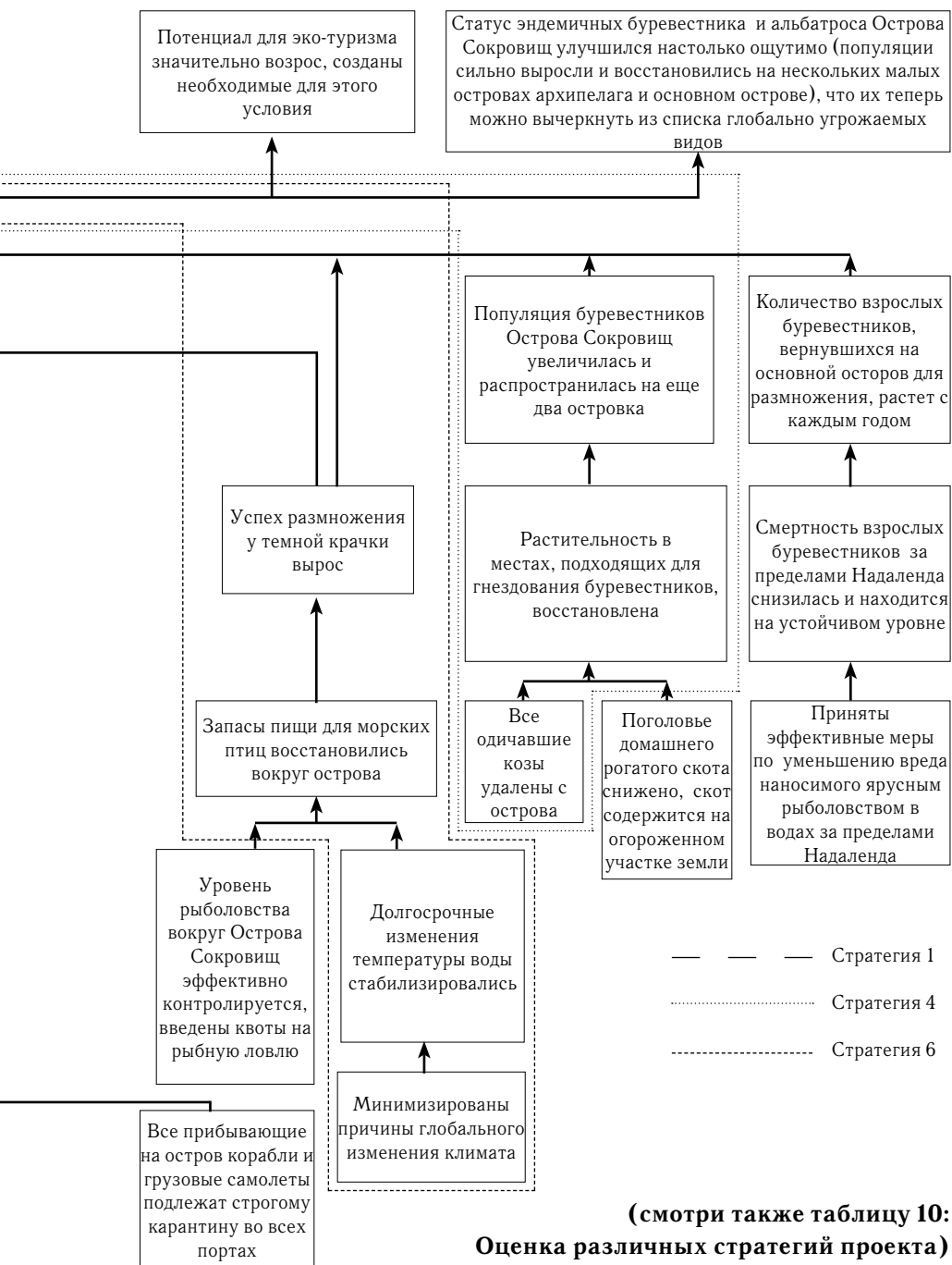
Ликвидация кошек и крыс выбрана в качестве предпочтительной стратегии проекта. Если дела пойдут хорошо, уничтожение коз может быть следующим этапом. Возможно, возникнет необходимость заняться проблемой чрезмерного отлова рыб, если будущее исследование, проведенное после удаления с острова хищников, покажет, что этот фактор действительно влияет на положение морских птиц.

(Этот пример Острова Сокровищ синтезирован из двух реальных проектов).

Таблица 9: Пример дерева задач, вытекающего из дерева проблем, показанного в табл.7







### Глава 3: Планирование проекта

**Таблица 10: Оценка различных стратегий проекта**

**Различные возможные стратегии проекта по восстановлению популяции морских птиц на океаническом острове, где травоядные животные и хищники сильно уменьшили численность птиц**

<b>Стратегия проекта</b>	<b>Практическая выполнимость</b>	<b>Принятие заинтересованными сторонами</b>	
1. Окончательное уничтожение одичавших кошек	Относительно простая, но возможно неприятная работа	Значительная оппозиция со стороны местных жителей и возможно -международных организаций	
2. Окончательное уничтожение крыс	Осуществимая, но тяжелая работа. Трудно убедить в полном уничтожении, пока не завершится травление крыс	Полностью принимается жителями острова	
3. Окончательное уничтожение крыс и одичавших кошек	Сочетает обе предыдущих акции	Сочетает трудности двух предыдущих акций	
4. Окончательное уничтожение коз	Относительно простая работа	Козы вызывают некоторую симпатию, но ожидается не такая активная оппозиция, как в случае уничтожения кошек	
5. Контроль за отловом рыбы	Довольно сложно осуществить по политическим соображениям	При доходном бизнесе возможна сильная оппозиция	
6. Минимизация причин климатических изменений	Требуется глобальное исследование	Особенно сильная политическая оппозиция	

	<b>Устойчивость</b>	<b>Влияние</b>	<b>Стоимость</b>	<b>Уровень предпочтительности</b>
	Ситуация устойчива, пока действует предписание о кастрации котов	Популяция крупных птиц должна восстановиться; возможно, численность мелких видов будет ограничиваться крысами	Высокая	2
	чтобы избежать повторной интродукции, поребуется постоянный мониторинг и соответствующие меры предосторожности в портах	Если кошки останутся на острове, они могут играть не такую значительную роль	Высокая	3
	См.выше	Вероятно, будет существенным для всех видов морских птиц	Высокая, но ниже, чем если братья за уничтожение кошек или крыс по отдельности	1
	Вероятность повторного заселения невысока	Вероятность возобновления растительного покрова высока, но, при продолжающемся присутствии хищников, птицы могут не отреагировать	Средняя, в значительной степени не зависящая от предыдущих в связи с иными методами реализации (отстрел)	4
	Ситуация будет устойчивой, если законодательство принудительно введет квоты.	Неопределенное	Значительная	5
	Стратегия далека от проблемы	Неопределенное	Огромная, но проблемы морских птиц не привлекают внимания политиков	6

### 3.6. Анализ логической схемы.

Логические схемы были разработаны в конце 1960-х вооруженными силами Соединенных Штатов для планирования проектов. Эти схемы переняли и усовершенствовали различные агентства по развитию и финансированию проектов, а сегодня эти положения применяются многими подобными агентствами и менеджерами проектов во всем мире.

**Логические схемы суммируют важнейшие аспекты проекта и представляют их в сжатой, логической форме.**

Неверно использовать логические схемы как простое размышление или как формальность, которая необходима потенциальному финансовому донору. Такой подход приведет не просто к трате времени, но также к потере возможностей! Если разумно использовать логические схемы, то они предоставляют отличный способ развить идею в четкий, осуществимый проект. Логические схемы сводят основные элементы проекта к простому, стандартизованному формату и являются инструментом управления реализацией проекта и последующей подготовкой отчета.

**Логическая схема позволяет увидеть в простом, структурированном виде все аспекты проекта:**

- почему был принят этот проект (общая и конечная цели проекта);
- что предполагается достичь в ходе выполнения этого проекта (ожидаемые результаты или выгоды);
- как будут получены эти результаты (мероприятия);
- какие внешние факторы являются решающими для успеха проекта (важные предпосылки);
- как оценить успех проекта (объективно проверяемые индикаторы);
- каковы необходимые механизмы для этой оценки (средства проверки)

Существуют два основных аспекта логической схемы.

- Логические схемы просто дают стандартизованный способ представления всех ключевых элементов проекта.
- Гораздо важнее, что процесс развития логических схем позволяет выявить логику проекта, определить его задачи, способы решения

задач и оценки последствий. Поскольку всему этому придается структурированный, логический вид, это также дает отличный инструмент управления проектом, если в проект необходимо внести какие-либо изменения, – гарантию того, что можно предвидеть последствия этих изменений для всего проекта.

### **Использование и оценка логической схемы.**

Логическая схема – это не вырезанная из дерева застывшая фигура. Это план, который настолько хорош (или плох), насколько Вам были доступны информация и идеи на тот момент, когда Вы приступили к его составлению. Это изложение замысла и поэтому следует только отталкиваться от этого плана. Логическая схема дает структуру, внутри которой Вы можете обдумывать и оценивать последствия любых изменений. Логическая схема не является жестким ограничением, или чем-то, за чем надо слепо следовать (независимо от имеющейся информации) просто потому, что вы заявили это агентству, оказывающему финансовую помощь. Ваши спонсоры будут только рады помочь, если вносимые изменения оправданно необходимы (например, по мере того, как появляется новая информация или меняются обстоятельства) – в конце концов, деньги, которые Вы тратите, не Ваши, а спонсоров.

#### **Краткий перечень преимуществ логических схем:**

- четко излагают элементы проекта и логические связи между ними;
- выявляют противоречивости или упущения;
- помогают в планировании защиты от возможных случайностей;
- действуют в качестве инструмента, помогающего разработать бюджет, распределить обязанности, установить расписание действий и план мониторинга;
- обеспечивает условия, согласно которым Вы и финансирующие агентства следят за ходом выполнения оценивают проекта;
- позволяет планировать и оценивать последствия изменений в проекте;
- упрощает и проясняет процесс подготовки отчета.

Заполнение заявок, разработка бюджета, распределение обязанностей и подготовка расписания действий также становятся гораздо проще, если

### **Глава 3: Планирование проекта**

для этого есть логическое основание. Логические схемы могут также упростить процессы управления проектом, его мониторинга и подготовки отчета (см.раздел 6).

#### **Заполнение логической схемы.**

Логическая схема состоит из четырех столбцов и четырех строк. Столбцы должны быть заполнены в следующем порядке: 1,4,2,3 (Таблица 13).

#### **3.6.1. Колонка задач (столбец 1).**

Большую часть информации, которой необходимо заполнить эту колонку (левый столбец логической схемы) мы получаем напрямую из дерева задач. Определив границы своего проекта через дерево задач, задачи высшего уровня (такие как конечная задача проекта и общая цель), результаты и мероприятия могут быть перенесены напрямую в логическую схему проекта. При этом, стоит вспомнить точное значение каждой из поставленных задач и убедиться, что эти задачи действительно точно описывают наши намерения. Удобнее это делать в следующей последовательности:

#### **Конечная задача проекта.**

Это непосредственный результат или незамедлительные изменения, которые проявятся, если все запланированные результаты проекта достигнуты. Согласно определению, это общее описание новой ситуации, которая присуща (при ее полном достижении) завершению проекта. Это декларация общей эффективности проекта.

#### **Общая цель.**

Это задача высшего уровня, которой содействует проект, поэтому (согласно определению), она не может быть полностью решена только этим конкретным проектом. Однако, проект внесет определенный вклад в достижение этой широкой цели. Это определение широты влияния проекта.

#### **Результаты.**

Это все изменения, которые надлежит осуществить в ходе проекта, для реализации его конечной задачи. Эти изменения должны перевести ситуацию из начального в новое состояние, которое должно стать очевидным по завершении проекта, то есть в его результатах. Это прямые изменения, которые вызваны исполнением проекта.

Существует стандартное правило: в дополнение к практическим результатам, которые вытекают из дерева задач, включать еще один управленческий аспект. Как правило, он формулируется следующим образом: «Процедуры управления проектом определены, выполнены и поддерживаются». Включение такого результата особенно важно при переходе планирования и расчете бюджета: он позволяет убедиться, что не упущены эти важные для проекта элементы.

### **Мероприятия.**

Этот раздел представляет перечень всех мероприятий, которые необходимо предпринять для достижения каждого результата. Мероприятия обычно разбивают на отдельные действия; их перечисление необходимо для проведения каждого мероприятия. Как правило, их не надо вносить в логическую схему, достаточно просто перечислить. Эти действия образуют предпосылки составления бюджет проекта.

Как только участники проекта утвердили структуру, перечень результатов и мероприятий, предпринимается следующий шаг – каждому из них присваивается номер, который указывает какое мероприятие относится к какому результату. Так, результаты, выявленные при помощи дерева задач, нумеруются, как правило, от одного до  $n$  в зависимости от их количества (обычно 4-10). Часто можно увидеть также стандартный “результат управления проектом” (описанный в предыдущем параграфе), который значится как “результат 0”. Тогда список мероприятий, относящихся к каждому из результатов, будет иметь следующую нумерацию: 0.1, 0.2, 1.1, 1.2, 1.3 или 2.1, 2.2, и т.д. Отдельные действия, связанные с каждым мероприятием, будут соответственно пронумерованы 1.1.1, 1.1.2 и т.д.

### **3.6.2. Колонка предпосылок (столбец 4).**

Предпосылки – это внешние условия, которые должны существовать, чтобы проект успешно достиг следующего более высокого уровня логической схемы. Очень важно правильно предвидеть характер внешнего влияния на проект.

Предпосылки – это также факторы, имеющие отношение к достижению поставленной задачи (то есть они потенциально могут влиять на конечный результат), но на которые Вы не можете никак влиять в рамках своего проекта. Это часто те факторы, которые были выявлены при анализе дерева проблем и дерева задач, но они лежат за пределами результатов и

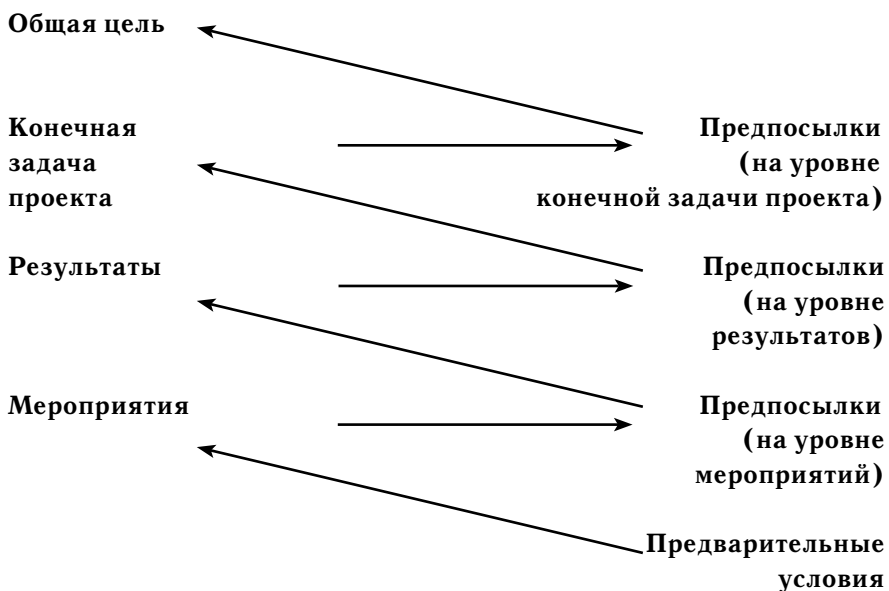
### Глава 3: Планирование проекта

мероприятий Вашего проекта.

Предпосылки, таким образом дают возможность учитывать факторы вне проекта, которые могут влиять на его успех. Это часто те факторы, которые не зависят напрямую от проекта, но могут оказывать непосредственное влияние на его реализацию и стабильность, например – отношения и действия других заинтересованных в проекте сторон (см. раздел 3.2) и факторы окружающей среды (см раздел 3.8).

Таблица 11 показывает характер действия предпосылок в логической схеме.

**Таблица 11: Действие предпосылок в логической рамке.**



Определенные деревом задач аспекты, которые могут иметь какое-то влияние на проект, но которые не были включены в колонку объектов, следует считать потенциальными предпосылками. В случае, если они важны, их следует переформулировать и внести в колонку предпосылок на соответствующий уровень. Формулировка предпосылок отличается от формулировки задач. Здесь предполагаете, что тот или иной



фактор не окажет причинно-следственного воздействия, которое может негативно повлиять на достижение намеченной задачи. Любые другие внешние факторы, которые прямо влияют на проект, также должны быть выявлены, а соответствующим предпосылкам дана должная оценка. Часто удобнее заполнять колонку предпосылок снизу вверх.

**Очень важно всесторонне проанализировать существующую ситуацию перед началом проекта, чтобы удостовериться в том, что, следуя плану проекта, Вы сможете достигнуть поставленных задач.**

### **Предварительные условия**

Предварительные условия – это другая важная группа предпосылок, которую надо учесть перед тем, как Вы приступите к проекту. Эти предпосылки обладают возможностью существенно влиять на обоснованность и жизнеспособность предлагаемых решений. Эти условия целесообразно располагать в основании колонки предпосылок, под уровнем мероприятий. Определение вероятности, что какая-либо из предпосылок окажется ошибочно оцененной – важная часть анализа рисков. Такой анализ необходим, для начала реализации проекта.

### **Оценка предпосылок**

Выявив различные факторы как возможные предпосылки, необходимо оценить уровень их значимости и вероятности. Такая оценка поможет определить, стоит ли включать их в логические схемы. Чтобы сделать это, можно воспользоваться алгоритмом, приведенном в таблице 12. Очевидно, что оценка предпосылок важна для определения пригодности плана проекта. Она помогает определить, осуществим ли в целом проект (если были выявлены и измерены потенциально губительные для него предпосылки) и, что самое важное, – определить оптимальные его масштабы.

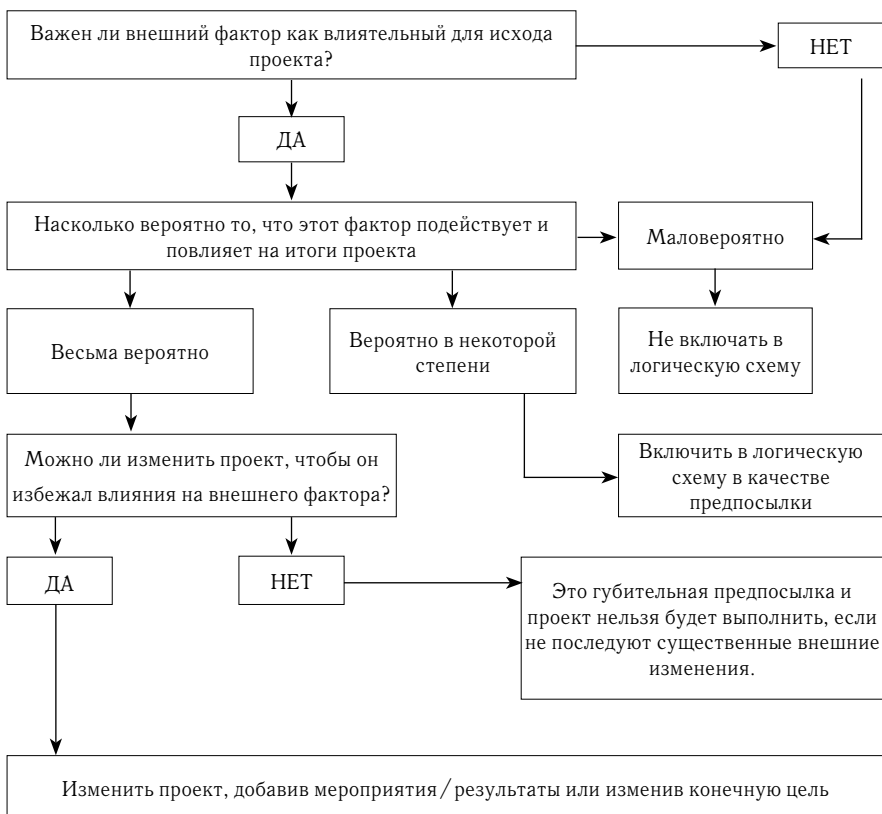
**План проекта определяется не только тем, что Вы решили в него включить, но также и тем, что Вы решили исключить из него.**

### Глава 3: Планирование проекта

Общественные беспорядки или война – основная проблема в некоторых странах. В этих условиях предпосылка “в районе действия проекта наблюдаются общественные беспорядки” является важным предварительным условием. Однако, предпосылка “во время проведения проекта в районе не было общественных беспорядков” может быть также важной для достижения нужных результатов. Предпосылка, что достижения проекта не будут впоследствии подорваны общественными беспорядками, касается уровня конечной задачи проекта (с возможностью влияния на его вклад в достижение общей глобальной цели).

Предпосылка “нет засухи” может быть резонанной в одних регионах, а в других районах она же может оказаться губительной для проекта.

**Таблица 12: Оценка внешних факторов как предпосылок.**



**Таблица 13: Логическая схема.**

<b>Краткая характеристика задач/ мероприятий</b>	<b>Объективно измеримые индикаторы</b>	<b>Способы проверки</b>	<b>Важные предпосылки</b>
<p><b>Общая цель</b> Простая, но более широкая задача, чем может достигнуть проект.</p>	<p>Какие независимые показатели будут свидетельствовать о достижении общей цели?</p>	<p>Где и как определить количественные показатели индикаторов, относящиеся к общей цели?</p>	
<p><b>Конечная задача проекта</b> Единая задача, которая будет достигнута в ходе реализации проекта</p>	<p>Какие независимые показатели будут свидетельствовать о достижении конечной задачи проекта?</p>	<p>Где и как определить количественные показатели индикаторов, относящиеся к конечной задаче проекта?</p>	<p>Какие факторы, напрямую не относящиеся к проекту, могут повлиять на достижение конечной задачи проекта и предопределить его влияние на общую цель?</p>
<p><b>Результаты</b> Способы достижения конечной задачи проекта и результаты предпринимаемых действий Обычно, планируется 5-8 результатов. Присвойте каждому из них номер: 1,2,3,4 и т.д.</p>	<p>Какие независимые показатели будут свидетельствовать о получении результатов проекта?</p>	<p>Где и как определить количественные показатели индикаторов, относящиеся к результатам?</p>	<p>Какие факторы, находящиеся вне прямого воздействия проекта, могут оказать влияние на достижение результатов и предопределить реализацию конечной задачи проекта?</p>
<p><b>Мероприятия</b> Все те действия, которые необходимо предпринять для достижения намеченных результатов Обычно на каждый результат приходится по 4-10 мероприятий. Нумеруйте их 0.1, 0.2, 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2 и т.д., чтобы показать, какое из мероприятий соответствует какому результату.</p>	<p>Не обязательно заполнять графы “Объективно измеряемые индикаторы” и “Способы проверки” для строки “Мероприятия”.</p> <p>(Некоторые финансирующие агентства просят заносить в эту графу стоимость проекта, но обычно эти данные содержатся в отдельной таблице бюджета).</p>		
			<p><b>Предварительные условия</b> Основной набор условий, необходимых для эффективности проводимых Вами мероприятий.</p>

## **Глава 3: Планирование проекта**

### **3.6.3. Объективно измеримые индикаторы (Столбец 2).**

Это оценка Ваших задач, которая покажет, насколько они достигнуты. Существуют количественные и качественные способы оценки результатов достижения конечной задачи проекта и общей цели.

“Объективно измеримые” означает, что различные люди, изучающие данные, независимо придут к одному заключению. Стоит также принимать во внимание эффективность затрат на измеримые индикаторы. Если возможно, желательно найти индикатор, который будет измерять не только результаты, но и процесс их достижения.

### **Использование индикаторов**

Индикаторы определяют значение общей цели, конечной задачи проекта и результатов в измеримых показателях.

Индикаторы должны:

- быть простыми и дешевыми для измерения;
- быть независимы от мероприятий проекта;
- определять, где они будут измерены;
- устанавливать временные рамки и интервалы проведения измерений;
- четко определять количество и качество того, что измеряется;
- ни один индикатор не может быть использован больше одного раза в логической схеме.

Индикаторы, как правило, более детализированы и специфичны на нижних уровнях логической схемы. Индикаторы не могут повторяться, и у каждого из них есть свой способ проверки. Для более специальных задач данные мониторинга часто приходится выбирать из результатов проекта, поскольку иначе их нельзя найти в независимых источниках. Не забудьте включить действия, необходимые для мониторинга Ваших задач, в список мероприятий логической схемы.

### **3.6.4. Способы проверки (Столбец 3).**

Это источники информации для объективно измеримых индикаторов. Обычно это документация, отчеты и прочие ресурсы, которые дают возможность оценить прогресс по отношению к планам, конечной задачи проекта и общей цели.

Для каждого индикатора необходимо установить способ проверки. Те

индикаторы, для которых нельзя найти способы проверки, считаются неизмеримыми, и должны быть заменены.

Внешние источники должны быть доступными и достаточно качественными. Если ни один из внешних источников недоступен (или их недостаточно), придется собирать информацию в рамках проекта, то есть осуществлять его мониторинг. Необходимо предусмотреть, чтобы намеченные мероприятия включали сбор соответствующих данных и подготовку отчета по ним.

### **3.6.5. Проверка логики.**

Значимость процесса составления логической схемы – не только в детализации каждой ее ячейки, но и в логике, связывающей эти элементы вместе. Завершив построение логической схемы, необходимо затем оценить ее как целое и убедиться, что в ней соблюдается логическая последовательность.

Помните:

- все мероприятия должны осуществляться только такими действиями, которые необходимы для достижения каждого результата;
- все результаты должны быть только такими изменениями, которые необходимы для достижения конечной задачи проекта;
- индикаторы, намеченные для общей цели, конечной задачи проекта и результатов, должны показывать, как будет измеряться процесс движения в сторону достижения всех поставленных задач. Количество или качество изменений должно быть достаточным, чтобы продемонстрировать, что измеряемая конечная задача, действительно была достигнута;
- целесообразно полагать, что выявленные предпосылки верны.

Если планирование было тщательным и полным, то, как только будут выявлены предварительные условия, Вы должны быть готовы приступить к проекту. Смысл в том, что когда все мероприятия проведены, и совокупность предпосылок оказалась верной на каждом уровне, то результаты не заставят себя ждать.

Успех этих результатов будет зависеть от точности выявления предпосылок на исходном уровне. Если эти условия будут выполнены, то конечная задача проекта будет достигнута. Более того, если предположение о следующем уровне предпосылок будет верным, то конечная задача проекта

### Глава 3: Планирование проекта

окажет влияние на достижение общей цели. Систематически работая с логическими основаниями и постоянно перепроверяя каждый из четырех уровней и колонок логической схемы, мы сможем оценить, насколько она логична, действительно ли содержит все необходимые (и только необходимые) элементы, и ничего ли в ней не пропущено.

#### **Пример логической схемы: морские птицы на Острове Сокровищ (см. Таблицу 14)**

Возвращаясь к примеру, который был рассмотрен при анализе дерева проблем и дерева задач, можно посмотреть, как возможно перевести его в логическую схему. Обратите внимание, как левая колонка показывает нисходящую логику задач. Цели высшего уровня желаемы, и возможно могут быть достигнуты после реализации нескольких других проектов. Данный проект, тем не менее, сводит свою главную задачу к восстановлению биоразнообразия основного острова.

Было решено не затрагивать в проекте климатические изменения (это не позволяет сделать малочисленная исследовательская группа) и промышленное рыболовство (поскольку на данный момент не ясно, насколько это существенно для проекта). То, что эти факторы не будут оказывать неблагоприятного влияния, может потом стать предпосылкой, если намеченные мероприятия позволяют достичь поставленных задач.

Колонка индикаторов дает ясное представление о сути задач. В большинстве случаев способы проверки надо будет выявлять в процессе мониторинга в рамках проекта, поскольку на этом малонаселенном острове нет внешних источников информации о птицах и хищниках.

Каждый результат достигается мероприятиями под соответствующими номерами. Новый результат и совокупность действий касаются вопросов управления проектом, а также части логического дерева проблем. Кроме того, должен быть предусмотрен результат, обеспечивающий информированность общественности. Надо также учитывать, что элиминация кошек – очень деликатный вопрос. Перечисленные мероприятия не полностью детализированы для разработки плана работы и бюджета, но они дают достаточно ясное представление о том, какие последующие шаги необходимо предпринять.

### 3.7 Привлечение ресурсов.

Мероприятия в логической схеме могут быть разбиты на отдельные задания. Чтобы упростить управление планированием, задания в рамках каждого мероприятия должны идти в том порядке, в котором будут выполняться. Каждое задание должно быть пронумеровано таким образом, чтобы номер указывал на соответствующее мероприятие и их последовательность.

Например:

Мероприятие 1.1	Изъять всех коз.
Задание 1.1.1	Установить численность и область распространения коз.
Задание 1.1.2	Договориться с владельцами о компенсации в форме выкупа коз.
Задание 1.1.3	Отстрелять коз
И т.д.	

При разработке стратегии проекта и логической схемы, планировщики должны учитывать рамки бюджета. Теперь необходимо детально рассмотреть, какие ресурсы (человеческие, материальные и финансовые) требуются для реализации проекта.

Затраты подсчитываются, переходя от одного задания к другому. Предлагается планирующей группе перечислить мероприятия и задания. Начиная с задания 1.1.1, планировщики оценивают, какие ресурсы необходимы для его завершения, то есть количество человеко-месяцев для каждого штатного сотрудника проекта, стоимость материалов и расходы по эксплуатации (т.е. какие требуются средства на бензин, на поездки). Закончив задание 1.1.1, так же проанализируйте задание 1.1.2, включив также дополнительные ресурсы. В случае, если ресурс (например, транспорт) может быть использован в нескольких различных заданиях, нужно подсчитать реальную продолжительность его использования для выполнения каждого конкретного задания. В итоге, может оказаться, что Вам требуется или больше транспортных средств, или нужно иначе распланировать время, чтобы транспорт был доступен для каждого задания, где он требуется.

Этот пример позволит оценить общие требования к ресурсам, необходимым для проекта, с разбивкой на составляющие. Эти оценки ресурсов образуют

Таблица 14: Пример завершенной логической схемы: морские птицы на Острове Сокровищ

<p><b>Название проекта:</b> Восстановление колоний морских птиц на Острове Сокровищ</p>	<p>Планируемый период: <i>Апрель 2002 – Март 2005</i></p>	<p>Страна: Остров Сокровищ Подготовлен: 26 февраля 2002г.</p>
<p><b>Перечень задач/мероприятий</b></p>	<p><b>Объективные измеримые индикаторы</b></p>	<p><b>Способы / источники проверки</b></p>
<p><b>Высшая цель</b> Восстановить колонии морских птиц на Острове Сокровищ до прежнего, существовавшего до заселения острова людьми, уровня.</p>	<p>• Численность популяции альбатроса Острова Сокровищ удалось увеличить на 20% через 10 лет, после чего он может быть вычеркнут из списка глобально уторожаемых видов птиц.  • По крайней мере 10% всех популяций 5 видов птиц Острова Сокровищ гнездятся на основном острове (увеличение за 10 лет).</p>	<p>• Отчеты по мониторингу морских птиц.  • Отчеты по мониторингу морских птиц.</p>
<p><b>Общая цель</b> Значительное увеличение площади местообитаний и популяции морских птиц на архипелаге Островов Сокровищ</p>	<p>• Полное отсутствие одиночных кошек и крыс через 10 лет.  • Восстановление поселения альбатросов, олуш, фазанов и буревестников на основном острове к через 5 лет.</p>	<p>• Обзорные отчеты по мониторингу крыс и одиночных кошек.  • Отчеты по мониторингу морских птиц</p>
		<p>• Увеличение популяции морских птиц не поддается таким антропогенными факторами, как промышленное рыболовство в регионе.</p>



<p><b>Цель проекта</b> Возрождение главного острова в качестве местообитания для заселения крупными и мелкими видами морских птиц.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Площадь колонии темных крачек возросла на 10% через 5 лет.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты по мониторингу морских птиц.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Последствия изменения температуры моря (вызванного глобальным потеплением) не оказывают существенного воздействия на обеспечение морских птиц, пищей.</li> <li>• Хозяйственная деятельность людей на острове не оказывает сильного негативного влияния на выполнение программы или ее результаты.</li> <li>• Никакие природные катастрофы (например, извержение вулкана или тропический ливень) не оказывают влияния на Остров Сокровищ и морских птиц.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одиравшие кошки не охотятся на темных крачек в период гнездования.</li> <li>• Птенцы альбатросов Острова Сокровищ, начавших гнездится после уничтожения бродячих кошек, успешно выведены.</li> <li>• После уничтожения на острове одичавших кошек, нет следов их повторного появления в течение 2 и 3 года.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты по мониторингу морских птиц.</li> <li>• Отчеты по мониторингу морских птиц.</li> <li>• Обзорные отчеты по мониторингу кошек и крыс.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Никакие другие внешние факторы не вызывают гибели птенцов.</li> </ul>

### Глава 3: Планирование проекта

Перечень задач/мероприятий	Объективно измеримые индикаторы	Способы / источники проверки	Важные предпосылки
<p><b>Результаты</b></p> <p>1. Определена структура управления проектом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• План действий согласован с менеджером проекта.</li> <li>• Мероприятия проводятся своевременно.</li> <li>• Регулярное предоставление отчетов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты по управлению проектом.</li> </ul>	
<p>2. Широкая обеспеченность проблемой поддержки Программы по восстановлению морских птиц Острова Сокровищ на местном и международном уровнях.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учебные программы местной школы включают материалы о природе Острова Сокровищ.</li> <li>• Нет никакой серьезной оппозиции, препятствующей осуществлению проекта.</li> <li>• Увеличение числа статей в прессе, в том числе в авторитетных национальных и международных изданиях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Школьные программы.</li> <li>• Архивы вырезок из газет в офисе группы по охране природы и на острове.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все местные жители, его посетители и другие заинтересованные стороны продолжают полностью поддерживать проект и меры по освобождению острова от хищников.</li> </ul>
<p>3. Все домашние кошки на Острове Сокровищ стерилизованы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 3-го месяца работы нет ни одной незарегистрированной кошки (без ошейника).</li> <li>• По завершении третьего месяца не зафиксировано рождения котят у домашних кошек.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ветеринарные отчеты.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все хозяева домашних кошек готовы поддерживать схему регистрации и стерилизации питомцев и продолжать сотрудничество в будущем.</li> </ul>
<p>4. Все одичавшие кошки выведены с Острова Сокровищ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярный ночной патруль не обнаружил ни одной кошки без ошейника после третьего месяца и в течение всего второго года действия проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты по мониторингу кошек.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не было поймано ни одной кошки без ошейника во время регулярных облав по истечении 3-го месяца и за второй год работы.</li> </ul>		
<p>5. Все крысы уничтожены на Острове Сохривци.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярные проверки на всей территории основного острова не выявили следов пребывания крыс к концу второго года работы.</li> <li>• Наблюдения за колониями темных крачек показали полное отсутствие фактов нападения крыс на яйца или птенцов в течение года после окончания программы по выведению крыс с острова.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты по мониторингу крыс.</li> <li>• Отчеты по исследованию колонии темных крачек.</li> </ul>	
<p>6. Установлены механизмы предотвращения нового появления крыс и кошек.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принято соответствующее законодательство.</li> <li>• Результаты контрольных проверок показывают, что все согласованные меры эффективно выполняются.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опубликованный законодательный акт.</li> <li>• Отчеты по выборочным проверкам.</li> <li>• Отчеты по результатам контроля.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективные методы продолжают действовать для предотвращения появления крыс, нестерилизованных кошек и других хищников, которые могут нанести ущерб колониям морских птиц (со временем контроль не снижается).</li> </ul>
<p>7. Текущие программы мониторинга морских птиц и контроля за появлением кошек/крыс разработаны и осуществляются.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка регулярных отчетов по мониторингу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты по мониторингу.</li> </ul>	
<p>8. Программа контроля и план на случай непредвиденных обстоятельств (предумышленного появления или случайного появления одиночных кошек или крыс) разработаны.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• План на случай непредвиденных обстоятельств одобрен администрацией Острова к шестому месяцу работы проекта.</li> <li>• Обязанности распределены.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чрезвычайный план.</li> <li>• Программы работы.</li> </ul>	

## Перечень задач/мероприятий

- 1.1 возрождения морских птиц и других экологических проектов.
- 1.2 Создать Исполнительный комитет проекта и обеспечить поддержку проекта.
- 1.3 Сформировать на контрактной основе исследовательскую группу.
- 1.4 Обеспечить материально-техническую базу, в том числе организовать авиа-перелеты персонала и перевозки грузов.
- 1.5 Предоставить полевое оборудование, в том числе транспортные средства (и обеспечить их содержание).
- 1.6 Предоставить для штаба проекта офис и жилье на Острове Сокровищ.
- 1.7 Предоставить офисное оборудование (и обеспечить его содержание).
- 1.8 Согласовать рабочий план и обязанности.
- 1.9 Выполнять и контролировать выполнение рабочего плана.
- 1.10 Обеспечить своевременное предоставление отчетов донорам и другим заинтересованным сторонам.
- 2.1 Продолжить образовательную программу в местной школе.
- 2.2 Продвигать проект в массы через местные и международные СМИ.
- 2.3 Использовать веб-сайты всех участвующих в проекте организаций для его пропаганды.
- 3.1 Зарегистрировать и стерилизовать всех домашних кошек.
- 3.2 Разделить всех кошек на одичавших и домашних; согласовать статус кошек с их владельцами к запланированному сроку.
- 3.3 Имплантировать чипы для идентификации всех домашних кошек.
- 3.4 Предоставить светоотражающие ошейники для идентификации всех домашних кошек.
- 4.1 Обеспечить безопасность людей и домашних животных во время выполнения программы по уничтожению кошек.
- 4.2 Истребить на острове всех одичавших кошек, используя отравленные приманки.
- 5.1 С  
крыс с минимальным риском для домашнего скота.
- 5.2 Установить на основном острове мусоросжигательную печь для ликвидации отходов как источника пищи для крыс и одичавших кошек.
- 5.3 Подготовить обзор состояния популяции и распределения крыс на Острове Сокровищ.
- 5.4 Откорректировать программу работ и проект по уничтожению крыс.
- 5.5 Провести распыление ядов с воздуха для уничтожения крыс.
- 5.6 Провести уничтожение оставшихся одиночных или отдельных групп крыс.
- 5.7 Поддерживать готовность к быстрому реагированию на выявление оставшихся или вновь появившихся кошек и крыс в последующие два года.

- 6.1 Внести поправки в законодательство, сводящие к минимуму риск случайной или преднамеренной ре-интродукции крыс и кошек.
- 6.2 Распределить обязанности для усиления мер по контролю на пропускных пунктах для предотвращения ввоза крыс и кошек.
- 6.3 Убедиться, что на всех видах транспортного сообщения с островом риск случайного или преднамеренного ввоза крыс и кошек сведен к минимуму.
- 7.1 Разработать и согласовать стратегию мониторинга морских птиц Острова Сокровищ.
- 7.2 Установить состояние популяции морских птиц до начала уничтожения кошек.
- 7.3 Собирать сведения о популяциях морских птиц во время и после проведения программы по уничтожению крыс и одичавших кошек.
- 7.4 Обучить и обеспечить оборудованием местный персонал для проведения мониторинга морских птиц после завершения проекта.
- 7.5 Продолжать наблюдение за наличием кошек, используя приманки и выявляя случаи нападения на колониях морских птиц.
- 7.6 Продолжать наблюдение за наличием крыс, используя приманки на протяжении одного года после их уничтожения, чтобы удостовериться, что они уничтожены полностью.
- 8.1 Разработать и осуществить стратегию мониторинга, гарантирующего, что новое появление крыс или кошек будет обнаружено.
- 8.2 Разработать эффективную систему обнаружения любых случаев появления крыс или кошек.

Обратите внимание: Предварительное условие.

- Необходимо подтверждение всестороннего сотрудничества со стороны местных жителей, организаций, служащих острова, персонала, а также владельцев транспортных средств, для реализации всех положений проекта.

### Глава 3: Планирование проекта

базис бюджета.

Мероприятие/ задание	Человеческие ресурсы	Материалы	Расходы
1.1.1	7 человеко-месяцев: специалист по животноводству.		\$14 000
1.1.2	3 человеко-месяца: руководитель проекта	6 ловушек	\$3 000
1.1.3	3 человеко-месяца: стрелок	ружье	\$6 000
<b>Общие потребности ресурсов</b>			

Имея информацию о сроках использования ресурсов, Вы сможете более детально рассчитать бюджет (выраженный в деньгах) и определить, когда потребуются ресурсы и как все эти факторы соотносятся с Вашими потенциальными возможностями.

Для каждого задания планирующая группа должна определить временные рамки его реализации. Начиная с задания 1.1.1, группа должна решить, когда должно начаться выполнение этого задания и когда оно предположительно завершится. Эта временная шкала может быть схематически изображена в виде следующей таблицы.

	Первый год				Второй год			
Задание	Кв. 1	Кв. 2	Кв. 3	Кв. 4	Кв. 1	Кв. 2	Кв. 3	Кв. 4
2.1.1								
2.1.2								
2.1.3								
2.1.4								

Для планирования проекта обычно достаточно разделить отведенное на него время на кварталы. Этот временной план должен быть откорректирован и детализирован в ежемесячном расписании на начальном этапе реализации проекта. Планирующая команда должна поступить так поочередно с каждым последующим заданием.

Необходимо, чтобы по завершении планирования времени группа

перепроверила, является ли его распределение реалистичным для выполнения каждого задания, с учетом других факторов, таких как доступность ресурсов (материалов и времени у сотрудников) и времени года. Временной план должен быть пересмотрен после того, как были распределены роли и обязанности (см. ниже), чтобы быть уверенными, что люди, ответственные за выполнение каждого задания, имеют в своем распоряжении достаточно времени.

Обычно на практике временной план предусматривает этапы или время выполнения конкретных заданий, что позволяет менеджерам отслеживать результаты проекта.

В заключение необходимо снова проверить реальность соответствия ресурсов задачам проекта.

Для этого ответьте на следующие вопросы:

- Достаточно ли у Вас человеческих ресурсов для реализации проекта?
- Действительно ли Вы сможете получить деньги, необходимые для погашения всех затрат на материалы и на текущие расходы?

Если на один из этих вопросов ответ отрицательный, необходимо вернуться к логической схеме и подкорректировать первоначальный план.

### **3.8. Роли и обязанности.**

**Чтобы проект был успешным, участники проекта обязательно должны четко осознать свои роли и обязанности.**

Для того, чтобы распределить роли и обязанности для каждого задания, рекомендуется распределить мероприятия и задания проекта по отдельным группам сотрудников. На доске вывешивается список заданий, и каждая группа решает, кто будет ответственным за выполнение того или иного задания и кто будет помогать его выполнять. Ответственным за каждое задание может быть только один человек или одна группа, но участвовать в его выполнении могут несколько человек или групп.

Планирующая группа должна удостовериться, обладают ли люди, ответственные за выполнение задания, необходимыми для этого знаниями и умениями. Если возможно, включите специальные тренинги или обеспечьте набор новых сотрудников.

### Глава 3: Планирование проекта

	Участники проекта								
Мероприятие/ задание	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	X			X			XX		
2								X	XX
3		XX	X		X	X			

XX: ответственные исполнители

X: участники

Очень важно, чтобы планирующая группа оценила общую структуру проекта, ответив на следующие вопросы:

- Кто будет ответственным за связь с потенциальным спонсором?
- Кто уполномочен принимать решения при необходимости внести изменения в проект?
- Кто будет контролировать проведение запланированных мероприятий?

Полезно будет нарисовать диаграмму, показывающую схему партнерских отношений в проекте, вовлеченных в проект организаций и частных лиц, также описывающую, кто кому отчитывается, кто с кем связан по работе и кто кого о чем информирует.



## **Глава 4: Принципы привлечения денежных средств.**

### **4.1 Почему люди отдают свои деньги?**

Существуют различные формы привлечения денежных средств. Потряхивание банкой для подаяний или участвовать в конкурсе по подаче заявок финансирующему агентству может показаться двумя прямо противоположными подходами. Но общим между ними является то, что для начала Вам понадобится использовать всю силу убеждения, чтобы потенциальный спонсор захотел пожертвовать свои средства именно для вашего конкретного проекта. Скорее всего, Вам предстоит убеждать людей в том, что Ваш проект достоин их поддержки, и их вклад, обеспечит его успех. С этой точки зрения фандрайзинг – это не выклянчивание денег, а продажа идеи.

### **4.2. Типы доноров.**

Для того, чтобы выбрать подходящего потенциального донора для Вашего проекта, очень важно для начала осознать, что существует множество различных видов доноров. Источники финансирования преследуют различные цели, поэтому самый важный шаг на пути поиска подходящих доноров – ясное понимание мотивации, которая стоит за конкретным источником финансирования.

#### **Личный вклад.**

Чем меньше проект, тем важнее становится именно этот источник финансирования, который нельзя недооценивать. Чем выше Ваши запросы, тем лучше. Но следует реально оценивать финансовые возможности членов Вашей группы, чтобы не отпугнуть их от участия в проекте. С другой стороны, не стоит занижать уровень финансового участия членов группы. Если, например, люди очень хотят отправиться в поездку, они найдут для этого деньги. И несмотря на кажущуюся дороговизну, экспедиция обычно оказывается менее дорогостоящей поездкой по сравнению с затратами на отдых.

#### **Общественность.**

Мероприятия по сбору средств, такие как спонсируемые церемониальные шествия, соревнования, балы, праздники, лотереи – этот список можно

#### **Глава 4: Принципы привлечения денежных средств**

продолжить, – могут принести большой доход, но это очень тяжелая работа. Вы должны быть уверены в том, что потраченное время и усилия окупятся. В малых масштабах, продажа футболок и других сувенирных товаров – проверенный способ собрать деньги на проект. Ваши друзья также наверняка смогут чем-то Вам помочь, так что попросите их об этом.

#### **Коммерческие организации.**

Сбор денег в этом секторе – очень трудная задача, но усилия могут щедро окупиться. Присмотритесь для начала к местным компаниям. Напишите известным людям (если у вас есть личные контакты в этой области, используйте их); позвоните по телефону, если Вы не уверены, кому именно Вы должны адресовать свою просьбу. Лучше всего перезвонить после того, как отправлен запрос – так Вы проверите, получил ли адресат запрос, и сможете потом устно подтвердить просьбу об оказании финансовой поддержки.

Возможно, Вы захотите связаться с компаниями, действующими в Вашем районе или стране. Разные компании будут заинтересованы в различных видах проектов. Изучение этих требований может помочь Вам точно определить, куда стоит отправлять письма. Крупные компании получают тысячи запросов в год, так что Вы должны быть уверены в том, что не тратите впустую свое и чужое время. Помните, что некоторые коммерческие организации предпочитают оказывать помощь натурой или делать скидки на необходимое Вам оборудование или услуги. Люди легче оказывают фактическую помощь: выделение транспорта, жилплощади, предоставление кредита, но и эта помощь многого стоит. Постарайтесь воспользоваться преимуществами такого типа помощи, ведь она, в конечном счете, может иметь существенное значение. (Не забудьте включить стоимость всех фактических вкладов в бюджет проекта, в соответствующую заявку на финансирование и во все отчеты – см. раздел 6).

#### **Благотворительные организации, тресты и фонды.**

По всему миру существуют тысячи организаций, которые поддерживают проекты по охране окружающей среды. Так что первой трудностью будет определиться, – с чего начать. Многие из этих институтов можно найти через поисковые системы в сети Интернет. Кроме того, во многих странах есть справочники, которые содержат информацию о имеющихся организациях и их классификацию по сферам интересов. Вам понадобится определить,

какие виды проектов поддерживает каждая организация, и соответствует ли Ваш проект тем критериям, которые выдвигают эти фонды. Иначе, обращаясь к каждому из них, Вы рискуете потерять время и не получить деньги. Некоторым организациям потребуется всего лишь подробное письмо, а другие попросят заполнить более сложные заявки. Многие благотворительные организации весьма специфичны. Например, стоит обратиться в фонд Вашего университета или местную благотворительную организацию, поскольку здесь будет меньше конкуренции.

### **Агентства по оказанию международной гуманитарной помощи.**

Этот источник финансирования подходит в основном для крупных проектов. Часто он сопровождается заполнением длинных, сложных анкет и составлением весьма детальных заявок, но если все сделать правильно, грант может быть весьма существенным. Агентства, предоставляющие финансовую помощь, включают в себя: многосторонние программы оказания помощи (Программа развития ООН, ГЕФ или Европейский Союз), двусторонние программы оказания помощи (USAID – Агентство по международному развитию США, DANIDA – Датское агентство по международному развитию) и организации, подобные Инициативе Дарвина, осуществляемая Департаментом окружающей среды, продовольствия и сельского хозяйства Великобритании (DEFRA). Вы должны хорошо знать их критерии, потому что в некоторых случаях, если Вы не являетесь зарегистрированной благотворительной организацией в данной стране, у Вас нет права обращаться с просьбой за помощью (см. ниже). Посольства и Представительства стран часто имеют средства, которыми они могут распоряжаться по своему усмотрению и вкладывать их в проекты страны, где они работают.

### **СМИ.**

Это не всегда прямой источник финансирования, но придание гласности природоохранным проблемам могут, конечно, способствовать привлечению финансовых средств к Вашему проекту. При этом нужно обратить внимание на формирование правильного имиджа (необходимо показать, что у Вас есть возможность выполнить реальный проект на благо охраны природы), поиск верного освещения Вашего проекта и поиск подходящих СМИ из местных и национальных газет и журналов, веб-сайтов, телевидения и радио. Если Вы сможете наладить контакты с известными людьми или связать свой проект с поднимаемыми прессой текущими проблемами, СМИ будут больше заинтересованы в освещении Вашего проекта. Однако

## **Глава 4: Принципы привлечения денежных средств**

здесь надо соблюдать осторожность: убедитесь, что предоставляемая Вами информация не искажается, иначе это может негативно отразиться на ваших попытках привлечь средства для выполнения проекта.

### **Другие виды поддержки.**

Вам не обязательно самим заниматься поиском нужных доноров. Есть много людей, которые смогут предложить свою помощь в этом деле, и эту возможность не стоит упускать. Например, просмотрите предыдущие отчеты и посоветуйтесь с людьми, которые преуспели в привлечении средств для проектов, схожих с Вашим – это может быть особенно полезным источником знаний. Эти люди смогут порекомендовать источники финансирования, наиболее подходящие для выбранного Вами направления исследования, или предложить Вам другие полезные идеи и связи.

### **Знание источников финансирования.**

В этом руководстве сконцентрировано внимание на поиске финансовой поддержки со стороны финансирующих агентств, таких как благотворительные организации, тресты и агентства, которые при правильном подходе могут сделать большой вклад в проект. Им нужны хорошие проекты для финансирования – без этого они не смогут оправдывать свое предназначение! Ваша задача – убедить их, что именно у Вас есть лучший проект, который поможет этим агентствам правильно вложить деньги и тем самым эффективно выполнять задачи предусмотренные их бюджетом. Вы поможете этим организациям, если найдете для них хороший проект для финансирования.

## **4.3 Критерии для определения ключевых доноров.**

Для каждого источника финансирования очень важно собрать точную информацию, чтобы ясно понять, какие типы проектов каждый из них готов финансировать. Только после этого Вы можете принять взвешенное, целесообразное решение о том, какого направления Вам стоит придерживаться для реализации задуманного Вами проекта. Пройдя этот этап один раз, Вам будет легче собрать необходимую информацию в следующий раз. Чтобы не завязнуть в деталях, важно систематизировать информацию и выделять только то, что действительно необходимо для принятия обоснованного решения.

Собирая информацию о финансирующих организациях, поставьте

следующие вопросы:

• **Каковы основные задачи фонда?**

Зачастую это главная информация, которую Вам надо получить. Именно эти данные объясняют мотивацию финансирующего агентства и определяют размеры бюджета или кредита, который Вы хотите запросить. Какие задачи ставят перед собой эти агентства, чего они хотят достичь, вкладывая свои средства? Какие сферы деятельности они готовы поддерживать? Существуют ли какие-либо особенные аспекты – страны, регионы, типы проектов (например, экологическое образование, управление охраняемой территорией, охрана отдельных видов), на которых фокусируется то или иное агентство? Существуют ли специальные приоритеты финансирования? Согласуйте Ваш проект с этими критериями и найдите аргументы, чтобы доказать их совпадение. Если Вы не смогли убедить в этом даже себя, вряд ли Вам удастся убедить финансирующее агентство, что Ваш проект соответствует их приоритетам.

• **Какие типы организаций и частных лиц подходят для получения финансовой поддержки?**

Возможно ли финансирование всех типов организаций и любых лиц? Например, к одним статьям бюджета могут обращаться только правительственные агентства, к другим – только неправительственные организации, которым может понадобиться регистрация в той же стране, где расположено финансирующее агентство. Иногда только организации расположенные в стране, где намечено проводить проект, могут обратиться к донорам. Подобные критерии обычно очень жесткие, поэтому если Вы не отвечаете им, не тратьте время на заполнение лишних анкет и обратитесь к другому источнику финансирования.

Если в проекте участвуют другие организации, определитесь: возможно, одна из них будет наиболее подходящей кандидатурой для обращения за финансовой помощью. Можно попытаться расширить число сотрудничающих в рамках проекта организаций и возможностей получения финансовой поддержки. Убедитесь при этом, что намеченные для сотрудничества организации готовы стать подателями заявки и распорядителями гранта.

• **Какова предпочтительная продолжительность проекта?**

Минимальная и максимальная продолжительность финансовой поддержки

## **Глава 4: Принципы привлечения денежных средств**

проекта входят в число четко фиксированных критериев. Обычно эти данные четко указаны в публикациях финансирующего агентства или на их веб-сайтах. Эти критерии можно также найти, просмотрев список проектов, которые уже финансировало рассматриваемое агентство.

### **• Каков обычно размер материальной помощи?**

Эта информация также содержится в справочниках финансирующих агентств. Обращайте на это особое внимание, поскольку их бюджет, как правило, жестко ограничен, и нет смысла пытаться обойти правила финансирующей организации. Если размеры материальной поддержки не ясны, их также можно отыскать в списке ранее предоставлявшихся грантов. Помните: если Вам незнакомо финансирующее агентство, Вы также им незнакомы. Возможно, они и захотят Вам помочь, но побоятся перечислять Вам большую сумму денег в ответ на первый запрос. Как правило, они сначала окажут Вам небольшую финансовую поддержку, пока не увидят, как Вы распорядитесь выделенными средствами.

### **• Можно ли попросить оказать полную или частичную финансовую поддержку?**

Некоторые финансирующие агентства покрывают 100% стоимости проекта, но таких организаций меньшинство. Многие готовы внести частичный вклад в финансирование проекта наряду с другими источниками (эта форма известна как совместное финансирование). В качестве элементов совместного финансирования, агентства могут согласиться как на поддержку реальными деньгами, так и фактическую помощь. Это может подразумевать, например, включение в проект оплаченного времени сотрудников, накладные расходы или предоставление офиса. Правила могут меняться в зависимости от подтверждения реальности других источников финансирования к моменту обращения к основному донору. Некоторым из них будет достаточно Ваше решение привлечь дополнительные средства из других источников, другие могут потребовать заключения официального соглашения с другими спонсорами, до того, как они начнут рассматривать Вашу заявку.

## **4.4. Что еще надо учесть при привлечении средств?**

(См. также раздел 5 - обсуждение, как планировать и управлять некоторыми из этих аспектов)

- Крайние сроки (крайний срок подачи заявки, время для принятия

- решения, время между утверждением заявки и началом выплат).
- Как распределяются средства (авансом, поэтапно, с удержанием конечных выплат)?
  - Как принято решение о финансировании, где и кем?
  - Существуют ли специальные процедуры подачи заявки (например, прямая подробная заявка или только документ, выражающий основную концепцию, с последующим предоставлением полной заявки)?
  - Существуют ли специальная форма заявки; если да, то как ее получить?
  - Есть ли другие специальные требования (например, банковские гарантии, только новый проект, исключительно дополнительные расходы, ежеквартальные отчеты)?
  - Своевременно и обдуманно подавайте заявку на финансирование.

Одна группа по охране окружающей среды широко использовала СМИ для освещения фактов выброса цианида в местные реки с целью привлечения государственных финансирующих структур к проекту.

Та же группа широко рекламировала запланированный проект, чтобы продемонстрировать кафедре своего университета, насколько важно проводить программу экологического образования в школах. Интерес со стороны университета к этому проекту позволил группе получить комнату под офис и использовать университетскую компьютерную сеть для продолжения своего проекта по охране природы.

#### **4.5. Как выделить важную информацию?**

Часто Вас будет одолевать желание сравнить финансирующие агентства, но, к сожалению, они не придерживаются стандартизированного способа представления своей информации. Поэтому Вам будет полезно разработать единый способ извлечения нужных данных. Это не только дает преимущества при составлении базы данных о разных донорах, но помогает также выявить аспекты, о которых пока не имеется информации.

#### **Источники – публикации, веб-сайты, устная информация**

Хотя какая-то литература Вам покажется сперва сложной, большую часть необходимой информации получить обычно очень легко. Не стоит

#### **Глава 4: Принципы привлечения денежных средств**

этому удивляться – помните, что работа финансирующих агентств – жертвовать свои деньги, так что в их интересах делать это открыто, чтобы потенциальные претенденты на финансирование проектов имели в своем распоряжении данные о фонде.

Большинство финансирующих организаций издадут буклеты, где описываются их цели, принципы и бюджеты. Вся подобная информация быстро перетекает в Интернет и становится открытой для широкого доступа. Сейчас некоторые агентства предоставляют свою информацию именно в электронном виде; даже формы заявок можно напрямую скачать из сети. Стоит регулярно посещать сайты тех финансирующих агентств, чьи критерии особенно близко соприкасаются с тематикой Ваших проектов. Чтобы принять правильное решение, необходимо обладать самой свежей информацией о финансирующих организациях.

Изучив опубликованные документы и прочую доступную информацию (в печатном или электронном виде), возможно, у Вас останутся какие-то нерешенные вопросы относительно того, действительно ли Вам подходит эта финансирующая организация. Тогда, стоит позвонить или направить электронное сообщение с этими специфическими вопросами напрямую в финансирующее агентство. Сотрудники обычно очень заняты, но несмотря на это, они всегда открыты для общения и готовы Вам помочь. Конечно, реакция организаций будет более позитивной, если Вы заранее подготовились к встрече с ними.

**Если Вы полностью изучили литературу или содержание веб-сайтов доноров, то Вам потребуется задать только специфические вопросы, чтобы заполнить оставшиеся пробелы в определении источника финансирования.**

Помните, что финансирующие организации хотят распределять свои денежные средства. В интересах большинства агентств дать возможность потенциальным претендентам определить вид проектов, которые они хотят финансировать. Кроме опубликованных критериев в буклетах или в Интернете, многие финансирующие агентства предоставляют информацию о проектах, которые они ранее финансировали. Этот вид информации поможет вам сориентироваться, кому и каким типам проектов оказывает поддержку та или иная организация; Вы также сможете получить данные о людях, которые выполняли схожие проекты и которые, возможно, смогут



дать Вам совет.

## **4.6. Разработка заявки на финансирование.**

Следующая ступень – сделать заявку на финансирование. Для каждого агентства, к которому Вы обратились, Вам придется подчеркивать тот или иной аспект проекта в Вашей заявке. Это означает, что донора, который больше интересуется научной стороной проекта, надо будет привлекать разъяснениями значимости Вашего научного исследования в рамках национальных и международных приоритетов. Точно так же, любую деятельность по проекту, связанную с развитием общества, следует показывать донору, оказывающему помощь в целях развития.

### **Почему Вы, почему Они?**

Выявив точки соприкосновения между тем, что Вы хотите сделать и тем, что хотят финансировать агентства, Вам надо объяснить им, почему и на каком основании Вы считаете, что это именно так. Не стесняйтесь! Если Вы полагаете, что у Вас есть хороший проект, который должен их заинтересовать, четко и лаконично объясните, почему Вы так думаете.

- Объясните, почему необходимо, чтобы Вы или организация, которую Вы представляете, должны выполнять именно этот проект, каковы ваши достижения в этом направлении, в какой области лежат Ваши интересы и как это соотносится с интересами или действиями других лиц и организаций.
- Объясните, почему и как Ваш проект соответствует критериям финансирующих агентств – не надо показывать свою неуверенность, доказывайте свою убежденность в этом вопросе, и объясните, почему именно они должны финансировать Ваш проект. Если Вы сами начнете сомневаться, действительно ли Ваш проект соответствует критериям, Вы дадите финансирующим организациям все основания для оказания финансовой помощи другому проекту.

Несколько советов, как правильно преподнести свои предложения.

#### **Говорить, как реально обстоит дело.**

- Не употребляйте пассивных залогов;
- Не пытайтесь внести ясность, используя длинные слова или профессиональный жаргон;
- Используйте короткие предложения;

- Придайте документу четкую структуру, разместите разделы и параграфы в логической последовательности и дайте каждому из них ясное название;
- Не позволяйте финансирующим агентствам диктовать структуру (и тем более содержание!) Вашего проекта
- Читайте требования к заявкам очень внимательно, отмечайте и принимайте во внимание все специальные условия.

### **Говорить так, как они хотят это услышать. Как можно об этом узнать?**

- Посмотрите, насколько текст вашей заявки соответствует требованиям финансирующего агентства и опубликованным критериям; постарайтесь, насколько это возможно, использовать в своей заявке тот же язык и термины, какие использовали агентства в своих документах по управлению средствами.
- Составьте перечень их критериев и постарайтесь сравнить с ними свою заявку, Вы симулируете один из приемов, который почти всегда предпринимают сами финансирующие организации. Постарайтесь поставить себя на их место и представьте, что агентства оценивают, насколько Ваш проект соответствует их приоритетам. Постарайтесь облегчить им понимание Вашего проекта и придти к положительному решению.

### **Основные положения проекта.**

Прежде чем приступить к этому этапу, Вы должны прояснить цели и задачи Вашего проекта, чтобы иметь возможность суммировать все основные его аспекты и представить их в сжатом виде. Полезный способ обобщить свой план – это включить предложения со всеми «кто», «что», «когда», «где» и «почему». Это даст схематичный набросок того, что Вы предлагаете. Эти положения быстро поймет читатель или Ваш оппонент. Если Вам удастся разрекламировать свой проект в двух словах на начальном этапе, Вы сможете задеть интересы Вашего потенциального донора и привлечь его еще до того, как он вникнет в детали. Помните, что первое впечатление имеет особое значение.

## **4.7. Содержание типичной заявки на финансирование.**

Содержание каждой отдельной заявки может варьироваться, но большинство из них включает основные разделы, единые для всех.

Финансирующие агентства предъявляют различные требования к способам представления этой информации – одни предпочитают дословное описание, другие просят представлять информацию в форме таблиц, третьи совмещают эти два способа. Иногда форма заявки сама требует предоставления только основной информации, а детали включаются в прилагаемый бизнес-план. Предлагаемый ниже список включает основные элементы, которыми у Вас могут поинтересоваться.

### **Обложка:**

- название (хорошо подумайте над этим – оно должно быть коротким и точным);
- фото (необязательно) местообитания вида или акции (чтобы несколько оживить Вашу заявку);
- Имена и логотипы участников проекта.

**Титульный лист** (необязательно – используется, чтобы представить как больше деталей чем на обложке).

**Оглавление** и нумерация страниц.

**Краткое содержание.** Занимает только одну страницу, но является самой важной частью документа. Следует выделить время, чтобы хорошо поработать над написанием резюме. Если оно будет неудачным, это может стать единственной прочитанной частью документа.

### **Бланки для заявления:**

- предпосылки и краткая история проблемы;
- обоснования, трудности и проблемы которые будет решать проект;
- более широкий контекст, например, характеристика политики правительства в отношении проблемы решаемой проектом;
- описание района проведения проекта;
- важность местообитаний и видов – объектов предлагаемого проекта;
- предшествующие действия (Ваши или других) по охране этих видов и мест их обитания;
- задачи предлагаемого проекта (общая цель, конечная задача проекта, ожидаемые результаты);
- предлагаемые мероприятия по достижению поставленных задач;
- план действий;
- бюджет – расходы и финансирование

## Глава 4: Принципы привлечения денежных средств

- долгосрочные результаты проекта и их стабильность;
- риски и предпосылки.

**Приложения** (список в начале документа и пронумерованные приложения

– Вы можете не включать их все);

- бизнес-план (по требованию финансирующего агентства);
- логическая схема (если не требуется в основной части заявки);
- карта района выполнения проекта – общая и подробная (особенно обозначающая места проведения предлагаемых мероприятий);
- фотографии (только если требуется показать специфические аспекты);
- предшествующий опыт организации-претендента на финансовую помощь, предполагаемые участники проекта и (если необходимо) индивидуальный опыт людей, которые будут выполнять проект;
- схема управления, чтобы показать структуру проекта и связь между партнерами и отдельными лицами (включая выдержки из отчетов)
- письма поддержки;
- короткие научные статьи (только те, которые четко демонстрируют обстоятельства, оправдывающие финансовую поддержку проекта);
- используемые сокращения.

### **Что включать, а что нет?**

Раскрывайте лишь столько деталей (и не более того), чтобы заявка была убедительной. Нецелесообразно акцентировать внимание на всех своих документах, пытаясь (ошибочно) произвести впечатление большим объемом имеющейся у Вас информации. Гораздо более ценно, показать самые важные детали, необходимые финансирующей стороне, чтобы оценить Ваш проект. Всегда можно дать пару ключевых ссылок, если финансирующие агентства захотят проверить отдельные аспекты, но не стоит перегружать заявку, поскольку большинство руководителей фондов не обладают достаточным временем, чтобы обращаться к ссылкам.

### **Понимание форм заявок.**

Получение необходимых документов напрямую через сайты финансирующих агентств означает быстрый доступ к этим источникам. Это также дает возможность упростить процесс заполнения форм в электронном виде.

С другой стороны, некоторые агентства, к сожалению, делают свои формы чересчур сложными для заполнения. Использование таких анкет может

потребовать напряжения, причем эти формы могут варьировать от слишком упрощенных до таких, которые невозможно заполнить. На сегодняшний день совсем немного анкет разработаны таким образом, чтобы упростить задачу их заполнения. В большинстве случаев остается только надеяться, что эти формы больше соответствуют требованиям тех, кому приходится их читать. Некоторые формы просты и очевидны, другие же малопонятны и слабо обоснованы.

В какую бы категорию ни попадала анкета, следуйте ее плану и инструкциям, чтобы заполнить ее как можно точнее. Эти формы могут оказаться проверкой на пригодность (“если Вы способны заполнить нашу анкету, то сможете выполнить проект”), но обычно они разработаны таким образом, чтобы собрать информацию, необходимую финансирующему агентству для понимания, оценки и принятия решения относительно Вашей заявки. Поэтому, строго следуйте всем предписаниям заполняемой анкеты. В конце концов, если Вы действительно не поняли, что требуется в каком-то разделе, просто выясните в агентстве!

**Подготовьтесь к тому, что Вам порой придется просто усилить свое решение заполнить анкеты до конца и быть готовым пройти сложные пункты в процессе заполнения.**

## **4.8 Планы бюджетов и распределения времени.**

Если Вы заранее сможете разработать базовой бюджет и расписание основных работ, это Вам очень поможет. Очевидно, что прежде чем просить людей об оказании финансовой помощи, необходимо ясно себе представлять, сколько денег вам потребуется!

Эти начальные планы могут измениться на любом этапе по мере того, как будет накапливаться более детальная информация, но необходимо разработать для себя рабочую модель, которая, как и план, будут постепенно улучшаться, приобретая большую определенность и точность. Основное преимущество составления примерного бюджета состоит в том, что заставляет Вас сконцентрировать свое внимание на том, какие мероприятия необходимо предпринять, в какой последовательности, и в какую стоимость они обойдутся.

#### Глава 4: Принципы привлечения денежных средств

Планирование времени и ресурсов (см. раздел 3.7) – важная основа для составления бюджета. Как только Вы начнете складывать все цифры, Вам придется ввести некоторые значения, которые позволят работать с этими цифрами в определенной последовательности.

Microsoft Excel, или другая сходная компьютерная программа окажут Вам неоценимую помощь в выделении этих значений и добавлении различных подуровней в зависимости от необходимых вам оснований (по местоположению, по участникам, по типам расходов, по времени, по задачам). Здесь Вы можете строить графики, составлять диаграммы, отмечать поэтапно достижение результатов и др. На этом этапе попробуйте детализировать план бюджета и времени и суммируйте общие итоги. В таблице 15 приведен пример очень простого базового бюджета проекта, чтобы дать представление о некоторых его составляющих, которые, возможно, потребуются включить на этом начальном этапе.

Помните, что финансирующие агентства могут использовать специфический формат бюджета, так что убедитесь, что Вы полностью осведомлены, что стоит включать в план. Затем следует структурировать детализированные категории в бюджетной таблице, чтобы удостовериться, что они соответствуют формату бюджета финансирующего агентства.

**Таблица 15: Пример бюджета проекта**

<b>БЮДЖЕТ</b>		
<b>Расходы на подготовку проекта</b>		
Руководство / проспекты / заявка		£300
Страховка (£50 на человека)		£300
Медицинские издержки		£250
Научное оборудование (камера и объективы)		£1.130
Фотосъемка		£340
Карты		£400
Видео пленка		£340
	<b>Итого:</b>	<b>£3.060</b>
<b>Затраты на полевые работы</b>		
Стоимость проживания (1320 человеко-дней; £5 за человека в день)		£6.600
Помощь местных жителей (600 человеко-дней; £5 на человека в день)		£3.000
Суточное довольствие		£1.000
Аренда транспорта		£1.000
Разное		£350
	<b>Итого:</b>	<b>£11.950</b>

<b>Пост-проектные расходы</b>		
Руководство		£150
Фотосъемка		£200
Подготовка отчета		£300
Выпуск видеодиска		£600
Непредвиденные обстоятельства (10% от бюджета)		£1.626
	<b>Итого:</b>	<b>£1.250</b>
	<b>Всего:</b>	<b>£17.886</b>

## 4.9. Как произвести хорошее первое впечатление?

Как справедливо говорится в старой шутке, ставшей афоризмом, - “У Вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление”. Поэтому очень важно решить, какого рода впечатление Вы хотите произвести на потенциального донора.

Существует мнение, что в заявке на финансирование Вы не должны показать себя слишком профессиональным или ярким – так создается впечатление, что у Вас предостаточно денег, и поэтому Вы подготовили респектабельную заявку. Конечно, внешний вид – не самое главное, и это действительно так, если усилия были направлены на придание вида за счет качества содержания. Но стоит помнить, что гораздо важнее сохранять достоинство, чем просто пытаться показать, что сейчас у вас недостаточно денег, чтобы составить прилично выглядящую заявку на финансирование. Несомненно, следует позаботиться о пробуждении доверия спонсора, об исключении его негативной реакции. Еще важнее убедить его, что Вы компетентны, знаете, что делаете и серьезно относитесь и к проекту, и к потенциальному донору. Более того, если Вы планируете получить грант, Ваш донор должен быть уверен, что у Вас есть возможности осуществить проект и предпринять все необходимые действия, чтобы эффективно использовать источник финансирования.

**С широко открытым доступом к современным компьютерам, создание хорошего впечатления не обязательно требует больших денежных затрат. Это больше связано с Вашей организованностью, с имеющимися в Вашем распоряжении временем и вниманием к деталям планирования и представления Вашей заявки.**

## **Глава 4: Принципы привлечения денежных средств**

В заявке недопустимы орфографические ошибки и опечатки. Средства проверки орфографии, установленные на Вашем компьютере (они доступны для многих языков мира) должны помочь выявить большую часть таких ошибок. Также полезно, чтобы кто-то, не являющийся членом Вашей группы, но привлеченный к написанию заявки, перепроверил конечный вариант вашего текста, прежде чем Вы его отправите. Реплики вроде «У меня не было времени сделать это» означают на самом деле «Я не выделил в процессе планирования достаточно времени на подготовку заявки, так что я не смог проверить написанное и не откорректировал текст».

**Заявка с орфографическими ошибками характеризует Вас с негативной стороны, как неорганизованного человека. Более того, потенциальные доноры могут решить, что Вы не считаете свое обращение к ним достаточно важным, не утруждая себя простой проверкой орфографии.**

**Еще важнее убедиться, что Ваша заявка имеет четкую структуру и точно следует указаниям анкеты. Все это поможет произвести положительное впечатление и показать, что Вы компетентны, внимательны, можете следовать указаниям и способны выполнить проект, который предлагаете.**

### **4.10. Подача документов.**

Вы не сможете вечно продолжать работу над заявками на оказание финансовой поддержки. В какой-то момент (по мере приближения крайних сроков подачи заявки), Вам предстоит расстаться со своей работой и представить ее на рассмотрение грантодателю. Иногда это очень трудно сделать, поскольку Вам кажется, что основная работа по детальному планированию еще не закончена, что у Вас на руках нет каких-то специфичных данных, что прочие детали могут существенно измениться после отправки заявки.

#### **Крайний срок – значит крайний срок.**

Большинство финансирующих агентств устанавливают один или два крайних срока подачи заявок. Даже если доноры готовы (хотя большинство из них не готовы) рассмотреть опоздавшие анкеты, они будут неблагоприятно настроены к Вашей заявке, поступившей по



истечении крайних сроков. Кроме того, может сложиться неблагоприятное впечатление о Вас и, соответственно, о проекте. Если Ваш план хорош, заявка должна быть готова заблаговременно, до крайней даты подачи документов, так что у Вас должно быть время перепроверить план и внести в него коррективы. Если вы хотите выглядеть способным к организации и выполнению проекта, покажите донорам, что правильно рассчитали сроки планирования, и что Ваша заявка не требует какого-либо снисхождения.

### **Сопроводительные письма.**

Сопроводительные письма прикрепляются к Вашим предложениям и дают Вам шанс представиться. Сопроводительные письма различаются в зависимости от источника финансирования, к которому Вы обращаетесь; некоторые из них требуют в таком письме более подробной информации. В сопроводительном письме важно произвести хорошее впечатление, поскольку это первое, на что обращает внимание потенциальный донор. Для этого убедитесь, что письмо написано понятно и аккуратно на одинарном бланке, и адресовано конкретному лицу. Ваше письмо должно содержать следующие пункты:

- кто Вы;
- что Вы собираетесь делать и почему;
- почему они (потенциальные доноры) должны принять решение помочь Вам;
- общая сумма, которую Вы хотите получить, и на что она будет потрачена;
- что особенно желательно получить от донора;
- что Вы можете предложить взамен: осведомление общественности, отчеты и т.д.;
- Ваша контактная информация: имя, почтовый и электронный адрес, номер телефона;
- другие детали, если потребуется.

### **Ожидание решения.**

Отправив свою заявку и получив подтверждение о ее получении, Вы можете расслабиться и на время забыть о ней. Но вдруг именно эта заявка не будет успешной? Конечно, не стоит сводить все свои надежды к одной заявке (даже если Вы вполне уверены, в ее успехе). Вместо того, чтобы расслабиться или, что еще хуже, постоянно переживать в ожидании результата, с толком используйте свое время. Пока Вы терпеливо ждете ответ на только что поданные документы, продолжайте поиск будущих

## **Глава 4: Принципы привлечения денежных средств**

источников финансирования, продолжайте улучшать план проекта.

### **Когда Вы узнаете решение.**

Если ответ отрицательный, убедитесь, что Вам понятна причина отказа. Узнайте, есть ли у них какие-либо конструктивные предложения для Вас. Важно, чтобы с каждой попыткой – удачной или нет – Вы получали больше информации, чтобы внести необходимые поправки в следующие заявки. Поздравляем, если решение было положительным! Хотя, бумажная работа на этом не заканчивается...

### **4.11. Контракты.**

Обычно контракты составляются для того, чтобы получить гарантии, что выделенные деньги будут потрачены именно так, как Вы и обещали. Контракты с донорами учитывают, кроме всего прочего, условия и сроки валютного обмена.

Контракты могут включать:

- пояснение, как и когда будут выплачены денежные средства;
- просьбу информировать доноров о любых изменениях в проекте;
- указание, кто ответственен за выполнение обязательств;
- договоренность о том, что группа, занимающаяся проектом, должна следовать законам и соответствующим образом получить разрешение на выполнение проекта;
- просьбу соблюдать в проекте этические, культурные и экологические нормы;
- определение прав на публикацию материалов проекта и связанных с этим обязательств;
- прояснение ожиданий – например, донор может ожидать отчетов через определенные отрезки времени;
- резервирование права потребовать возвращения денег, если условия контракта не будут выполняться надлежащим образом.

Контракты также целесообразно заключать с другими участниками, вовлеченными в проект. Всегда стоит прояснить в письменной форме, как будут использоваться и распределяться деньги, кто за что и как долго будет нести ответственность, и наметить общие принципы и рамки сотрудничества.

Убедитесь, что Вы тщательно изучили все документы, связанные подготовкой контрактов, и проконсультируйтесь у профессионального юриста, если Вам что-то неясно. Вы же не захотите обнаружить, что подписали контракт с дьяволом, и поступились своими принципами ради денег. Если заключается гибкий контракт, удостоверьтесь, что он работает на Вас и не накладывает излишних ограничений на проект.

#### **4.12. Отношения с донорами.**

Вы заинтересованы в финансировании своего проекта и стараетесь этого добиться. Финансирующие агентства заинтересованы в поддержке дельного проекта, отвечающего их критериям, чтобы реализовать цели, ради которой был сформирован их бюджет.

**В привлечении средств, взаимоотношения донор – реципиент должны строиться на принципах партнерства. Как все хорошие партнерские отношения, они должны основываться на взаимном уважении и доверии.**

Получив грант от конкретного спонсора, не забывайте его! Очень важно соблюдать этику партнерских отношений на протяжении всего проекта. Держите спонсоров в курсе выполнения проекта, приглашайте их убедиться в этом на практике. Помните, что Ваш спонсор так же, как и Вы, хочет, чтобы проект был удачным – ведь Вы тратите их деньги! Это также означает, что спонсоры безусловно заинтересованы в оказании помощи Вам, даже когда дела идут неважно. Если возникли осложнения в реализации проекта, не бойтесь честно признаться в этом финансирующей стороне и открыто обсудить свои проблемы. Возможно, спонсоры смогут обеспечить Вас своей поддержкой и опытом, в которых Вы нуждаетесь.

**Это двусторонние отношения. Вы должны развивать эти отношения и стараться помочь донорам достигать их целей.**

Ниже обобщены некоторые аспекты, затронутые в этом разделе, и перечислены те пункты, о которых часто забывают.

### **4.13. Основы фандрайзинга (привлечения средств).**

#### **Базовые аспекты фандрайзинга.**

1. Процесс привлечения средств занимает много времени – начните как можно раньше.
2. При возможности используйте помощь друзей. Обращайтесь к знакомым, которые могут быть Вам полезны.
3. Привлекайте признанных экспертов для поддержки Вашей заявки.
4. Мыслите творчески, действуйте профессионально.
5. Сконцентрируйтесь на четком изложении своих идей, но старайтесь не испортить впечатление небрежным отношением к деталям (например, обращайте внимание на орфографию, грамматику и содержание Ваших писем и заявок).
6. Пишите письма тем, к кому Вы (результативно, или нет) обращались за финансовой помощью, и после завершения проекта.
7. Не забывайте благодарить Ваших спонсоров и держите их в курсе дела, чтобы они были готовы помогать Вам и в будущем.

#### **Заключение.**

Привлечение средств – очень тяжелая работа, а конкуренция за источники финансирования весьма острая. Постарайтесь не падать духом, если Вы не преуспели с конкретной заявкой – будьте настойчивы, учитесь на ошибках и демонстрируйте свой энтузиазм и приверженность проекту. Всегда будьте открыты для новых возможностей финансирования, доходчиво разъясняйте свои планы и, в конце концов, Вы непременно добьетесь поставленной цели. Удачи!

## **Глава 5: Реализация проекта.**

### **5.1. Распоряжение финансами.**

Большая часть времени, отведенная на выполнение проекта, уходит на подготовку бюджета и попытки убедить доноров вложить инвестиции в Ваш проект. Деньги могут быть одним из важнейших факторов удачного осуществления Вашего проекта, но они также могут создать множество проблем, если использовать их не по назначению. Этот раздел даст Вам представление о грамотном распоряжении финансами проекта, о ключевых аспектах, связанных с использованием денежных средств, а также предложит некоторые возможности упрощения финансового менеджмента.

#### **5.1.1. Как Вы получаете деньги: выплаты донорами.**

Важно согласовать с донорами, как и когда они будут производить платежи, то есть осуществлять перевод денежных средств. Оплата может производиться разными способами, и от этого зависит, как Вы будете планировать расходы и распоряжаться своими финансами. Поэтому важно заранее узнать, как будут переводиться деньги. Типичные способы представлены в таблице 16.

#### **Если деньги приходят поздно.**

Иногда доноры медлят с оплатой. Проекты, которые не были профинансированы вовремя, теряют поддержку участников и партнеров по проекту, не укладываются в важные сроки, пропускают целый сезон полевых работ и даже становятся банкротами. Ниже приведены несколько способов избежать этого:

- Убедитесь, что Вы заранее прояснили режим выплаты денег – постарайтесь договориться о наилучшем для Вас расписании.
- Тщательно планируйте расход наличности – постарайтесь не включать в план дорогостоящие денежные обязательства, которые невозможно будет выполнить на начальных сроках оплаты.
- Убедитесь, что выполняете все требования донора (особенно это касается отчетов) аккуратно и вовремя – даже случайно не подписанный документ может отсрочить платеж на недели.
- Установите хорошие отношения с Вашим донором и регулярно контактируйте с ним – если у Вас возникнут проблемы, доноры скорее Вам помогут, если будут хорошо Вас знать.

**Таблица 16: Различные виды и характер выплат денежных средств по проекту.**

Характер выплаты	Как это происходит	
Предоплата	Донор высылает Вам чек до начала проекта Чаще всего применяется для малых грантов или краткосрочных проектов.	
Большая часть средств выплачивается авансом.	Вы получаете большую часть средств (как правило, 80% от общей суммы) авансом. Оставшаяся часть удерживается до успешного окончания проекта и предоставления всех необходимых отчетов и результатов. Зачастую применяется для малых и средних грантов. Это дает донору возможность контролировать качество, сроки и ход выполнения проекта.	
Выплаты после представления документов об объеме реальных расходов.	Как правило, применяются для оплаты краткосрочной консультативной работы.	
П о с т а д и й н а я предоплата.	Вы получаете предоплату в начале проекта, с последующими авансовыми выплатами по окончании заранее оговоренных стадий проекта. Иногда – с заключительной выплатой по окончании проекта.  Такой тип оплаты применяется для средних и крупных грантов. Он дает спонсорам возможность отслеживать ход проекта и убеждаться, что вы достигаете поставленных целей.	
Оплата под гарантии банка.	При таком типе оплаты Ваш банк подписывает поручительство о том, что в случае сбоев в выполнении проекта, Вы способны выплатить все или часть денег, полученных авансом от спонсора. Такой тип выплат иногда используется для средних или крупных проектов. Гарантии банка могут оказаться дорогостоящими (Вам придется оплатить эти услуги), а банк согласится подписать такой документ, только если будет уверен в Вашей платежеспособности в случае неудачи. Это означает, что Вам нужно будет иметь необходимые деньги в резерве на счету, или разместить в банке депозит, которые нельзя использовать до окончания проекта, что, по сути, означает, что весь проект оплачен как отсроченный платеж.	

	<b>Что это значит для Вас</b>
	<p>Как правило, это наилучший вариант, так как он дает Вам максимальную свободу действий и не возникает никаких проблем с поступлением денег.</p>
	<p>Это означает, что вам придется “занять” денег на завершающую часть проекта, пока Вы не получите заключительный платеж. Это может создать проблемы в случае, если у Вас нет иных источников финансирования.</p>
	<p>Это неудобный с точки зрения управления финансами платеж, если только Вы не обладаете другими источниками финансирования, из которых можно покрыть проектные издержки до момента получения выплаты.</p>
	<p>Если Вы недостаточно хорошо спланировали оборот денежных средств, или оказались не способны выполнить спланированный Вами проект, Вы можете оказаться перед серьезными финансовыми проблемами с наличными деньгами.</p>
	<p>Для небольших организаций лучше избегать такого типа выплат, если только у Вас нет большого резерва денежных средств в банке. В любом случае, даже если резервы есть, руководство банка может вам отказать.</p>

## Глава 5: Реализация проекта

- Установите хорошие отношения с командой, осуществляющей проект, и партнерами – они будут терпеливы, если выплаты задержатся.
- Постарайтесь держать резервный запас наличности – учредите фонд для непредвиденных расходов, чтобы покрыть необходимые расходы в случае задержки выплаты.

### 5.1.2 Банковское дело.

Возможно, Вы захотите открыть специальный счет в банке для гранта, или этого могут потребовать доноры. Некоторые банки требуют заполнить массу бумаг для открытия счета от имени организации, и Вам потребуется на это очень много времени. Предложение открыть персональный счет одному из членов группы может показаться весьма привлекательным, но не соглашайтесь на это, если только у Вас нет другого выхода! Как минимум, все денежные средства, предоставленные для проекта, должны быть отделены от личных средств. Кроме того, это рискованный подход как для проекта, так и для конкретного, так что лучше его избежать.

Стоит также задать банку следующие вопросы:

- Каковы банковские сборы? Некоторые банки могут взимать деньги за проведение финансовых операций, особенно за международные денежные переводы.
- Где располагаются отделения банка? Удостоверьтесь, что Вы сможете иметь доступ к счету в других городах, если этого требует проект.
- Какой валютный курс будет установлен? Когда грант выплачивается в иностранной валюте, деньги будут переведены в местную валюту при поступлении в Банк (если только Вы не откроете специальный валютный счет). Убедитесь, что меняете валюту по наилучшему курсу. В странах, где курсы валют нестабильны, Вы наверняка захотите открыть валютный счет и переводить деньги в местную валюту по мере необходимости и при выгодном для Вас курсе.
- Можете ли Вы открыть депозитный счет? Если Вы получаете авансовый платеж, то можете получать с него проценты, если положите деньги на депозит. Попросите банк сделать Вам бессрочный вклад и держите деньги на депозите, зарабатывая проценты. Помните, что Вы должны вести учет всех полученных процентов. Некоторые доноры будут настаивать, что эти проценты принадлежат им, и они вычтут их из общей суммы Вашего гранта – проясните этот вопрос с донорами.



### **Налаживание системы бухгалтерского учета.**

Если у Вас уже есть система управления финансами, то бухгалтерский учет будет простым. Возможно, просто понадобится включить несколько новых разделов, чтобы проследить расходы на проект в финансовых документах. Это позволит разработать схемы отчетов и документации относительно Ваших доходов и расходов.

Если у Вас еще нет системы финансового менеджмента, ее непременно нужно сформировать. Без этого Вы скоро запутаетесь в денежных потоках, и у Вас могут возникнуть проблемы с донорами, партнерами, а в итоге некоторые из них могут потерять деньги.

**Основное правило бухгалтерии очень простое – убедитесь, что у Вас хранятся все письменные документы и свидетельства каждой финансовой операции, которая имела место.**

Если будет разработана хорошая система финансового управления, тогда станет легко прослеживать денежные операции. Если эта система находится в стадии разработки, стоит как можно раньше нанять бухгалтера, чтобы он помог Вам проконтролировать, что все делается правильно. Простая система финансового менеджмента выглядит следующим образом:

### **Банковская книга.**

Заведите банковскую книгу для учета всех операций, производимых с Вашим счетом. Очень важно убедиться, что эта книга, как и все Ваши полевые отчеты, находится в надежном месте. Собирайте также пронумерованные письменные подтверждения каждой операции (выписка о зачислении денег на счет, подтверждение снятия денег со счета, квитанции или корешки чековой книжки) и храните их в папке банковских операций. Удостоверьтесь также, что банк извещает Вас о поступлении денег, а Вы, со своей стороны, полностью и своевременно, подтверждаете донору получение средств.

Попросите банк ежемесячно предоставлять выписки о состоянии счета и проводимых операциях. Ежемесячно проверяйте соответствие данных Вашей банковской книги с балансом банка. Если не получаете баланс от банка, узнайте почему. Может так случиться, что банк произвел вычеты с Вашего счета, или что чек, который передали для банка, еще не был получен, или расчеты по нему еще не были произведены. Зафиксируйте

## **Глава 5: Реализация проекта**

все эти данные в Вашей банковской книге и попросите затем кого-то ее проверить. Поставьте свои подписи. Теперь Вы можете быть уверены, что Ваш банковский счет в порядке.

### **Кассовая книга.**

Вам также придется пользоваться наличностью для разного рода приобретений, а работа с наличностью часто вызывает самую большую головную боль. Поэтому Вам надо завести кассовую книгу, чтобы фиксировать все операции с наличностью.

- Заносите информацию в кассовую книгу каждый раз, когда получаете наличные (форма похожа на выписку о снятии денежных средств с банковского счета) и когда их тратите.
- Получайте письменные подтверждения всех операций с наличными (чеки из магазинов, платежные подтверждения из банка, квитанции или расписки о выплате наличных частным лицам или организациям) и храните их папке операций с наличностью.
- Не давайте никому наличные деньги без расписки. Если Вы даете кому-то деньги для совершения покупки, убедитесь, что эти люди расписались в их получении и что они осознают свою ответственность за эти деньги. Эти люди должны потом представить Вам полный отчет о расходах, товарные чеки и вернуть сдачу.
- Найдите безопасное место для хранения банковской и кассовой книг. Убедитесь, что только ограниченное число известных Вам людей имеют доступ к кассе и финансовым документам.
- Регулярно сопоставляйте данные Вашей кассовой книги с реально имеющейся наличностью. Если данные не совпадают, необходимо определить, почему. Используйте папку операций с наличностью для повторной проверки. Если Вы смогли отчитаться по всем несоответствиям, подпишите кассовую книгу.
- Многие проекты чаще используют наличность, чем платежные поручения, поэтому, возможно, стоит проверять баланс кассовой книги каждую неделю. Это снизит объем работы и в случае необходимости позволит быстрее выявить несоответствия.

### **Компьютеризированный финансовый менеджмент.**

Вполне возможно делать все выше перечисленное на бумаге. Но сейчас появилось очень много компьютерных программ, которые могут помочь следить за финансами, вести банковскую и кассовую книги и составлять отчеты по бюджету автоматически. Можно также установить простые

кассовые и банковские книги в компьютерном табличном виде и избежать, необходимости заводить главные бухгалтерские книги. Если Вы хотите вести бухгалтерский учет с помощью компьютера, не забывайте учитывать время, которое придется потратить на установку и изучение этой системы. Убедитесь, что документы не могут быть сознательно или неосознанно фальсифицированы или уничтожены людьми, не уполномоченными распоряжаться финансами. Вы также должны постоянно поддерживать и обновлять компьютерные данные. Если возникнут проблемы, Ваши папки банковских операций и операций с наличными, а также банковские балансы помогут Вам все восстановить, но это потребует много сил.

### **5.1.3 Организация закупок.**

Допустим, что Ваш донор, Ваши партнеры или Ваша организация имеют четкие правила распределения денег. Правила ведения закупок предназначены для того, чтобы убедиться, что деньги расходуются целесообразно и справедливо, а приобретаемые товары и услуги разумно используются. Вот два примера правил закупок:

- **Для товаров:** для каждой покупки на сумму больше \$1000 должна быть составлена спецификация, предложены три цены в разных магазинах, из которых необходимо выбрать самую низкую.
- **Для услуг:** объявления для местных жителей о наборе сотрудников должны быть размещены в подходящей газете, а резюме должны быть рассмотрены донорами до назначения на должность.

Вы должны убедиться, что следуете правилам ведения закупок, выдвинутых донором, и что Вы точно ведете документы о процессе закупок. Возможно, стоит установить для проекта свои правила снабжения, выдержанные в духе справедливости и открытости, базирующиеся на знании цен.

### **Ревизии и учет имущества.**

Вам также стоит вести учет имущества проекта, например, оборудования для полевых работ или учебных пособий. Для этого есть ряд причин.

- Вам, возможно, придется доказывать аудитору, что это имущество действительно существует.
- Время от времени Вам, возможно, понадобится проверять наличие этих вещей.
- Ваш донор может оговорить, что должно случиться с Вашим имуществом по завершению проекта, и для этого Вам понадобятся документы на

## Глава 5: Реализация проекта

него. Например, часто имущество по завершению международных проектов передается местным отделениям.

- Вам могут понадобиться документы для получения страховки, если имущество будет повреждено или в случае его пропажи.

**Несложно составить описание имущества, указав дату приобретения и серийный номер вещей, в папке с гарантийными талонами, инструкциями и другими документами.**

### 5.1.4. Когда деньги потрачены – аудит и отчетность.

Работа аудитора заключается в независимой оценке ваших финансовых документов – действительно ли Ваши финансовые книги содержат точную информацию о реальных событиях, и действительно ли Вы выполнили юридические, бухгалтерские или другие обязанности в соответствии с Вашими денежными ресурсами. Некоторые доноры требуют обязательной проверки отчетности проекта (не забудьте включить стоимость аудита в Ваши расходы), но в любом случае это просто практика хорошего менеджмента. Компании и благотворительные фонды обязательно подвергаются аудиторской проверке ежегодно.

Аудит включает проверку Ваших счетов и документов и может занимать от нескольких часов до нескольких дней – в зависимости от размера и сложности Вашего проекта. Если Вы четко и правильно вели финансовую документацию, аудиторская проверка пройдет без неприятных последствий, но стоит заранее удостовериться, что аудитор понимает суть Вашего проекта, чтобы он мог помочь в случае возникновения какого-либо вопроса.

### Финансовый отчет для доноров.

Смета Вашего проекта, которая должен быть представлен донору, включает ряд бюджетных статей, например “Заработная плата”, “Транспортные расходы”, “Оборудование”. Донор может попросить доказать, что Вы действительно потратили деньги на указанные цели, а аудитор может захотеть проверить эти данные. Поэтому полезно давать в банковской и кассовой книгах названия каждой операции. Это означает, что Вы легко сможете соотнести расходы с бюджетом и отчитаться перед донором, как были потрачены деньги. Если у Вас компьютеризированная

система, можете установить программу, которая сделает это за Вас.

### **Изменение бюджета.**

Большинство доноров понимают, что бюджет не всегда складывается так, как было запланировано, и что необходим гибкий подход к его управлению. Некоторые доноры могут позволить даже изменять фиксированное процентное отношение, увеличивая долю одной статьи бюджета и уменьшая долю другой, но убедитесь, что Вы четко понимаете границы допустимых изменений.

**Если Вы обнаружили, что Ваши реальные нужды не соответствуют бюджету, обратитесь к своему донору.**

Если Вы сможете объяснить какое-либо изменение и продемонстрируете, что Ваш проект решает свои задачи, то это не должно составить проблем, но Вы не должны при этом лукавить. Помните, что у Ваших доноров есть свои аудиторы, так что помогите им помочь Вам. Вы упростите всем жизнь, если будете открыты и честны перед своим донором на протяжении всего проекта.

### **Итоговый финансовый отчет.**

Ваш донор может потребовать предоставить итоговый отчет о том, как были потрачены его деньги и что случилось с денежными остатками или с имуществом. Если Вы на протяжении всего проекта умело вели документацию, это не будет для Вас проблемой.

### **5.1.5 Материальные ресурсы и услуги.**

Как было показано в предыдущем разделе, возможны некоторые ограничения для покупки товаров, заложенные в правила снабжения и начальный бюджет. Есть ряд других аспектов, на которые надо обратить внимание, занимаясь приобретением товаров и услуг.

### **Как экономить деньги?**

Иногда можно сэкономить много денег, просто попросив предоставления скидок или поторговавшись. Это очень важный момент даже для хорошо финансируемых проектов. Крупные проекты, готовые тратить много денег в бедных районах, могут вызвать местную инфляцию цен. Это может быть хорошо для местных торговцев, но это может вызвать реальные проблемы у других проектов с более ограниченным бюджетом. Деньги на охрану

## Глава 5: Реализация проекта

природы трудно достать, поэтому их следует тратить очень экономно.

Ниже представлены некоторые способы, как сэкономить деньги:

- **Просите предоставления скидок.**

Часто возможно получить лучшую цену на товары, прибегнув к планированию и используя каплю здравого смысла. Многие поставщики, от гостиничных услуг до фотопечати, предложат Вам существенную скидку, если посчитают, что Вы снова обратитесь к ним. Вы всегда должны спрашивать о скидках.

- **Получение спектра цен.**

Сообщите поставщикам, что Вам необходимо получить расценки, и что Вы выберете иных поставщиков, если они не предложат конкурентоспособную цену.

- **Пожертвования и прокат оборудования.**

Для кратковременных проектов Вы иногда можете брать оборудование напрокат. Известны случаи, когда проектам удавалось взять напрокат транспортное средство на несколько месяцев. Иногда Вам могут пожертвовать или подарить оборудование. Можно убедить офисы, обновляющие свои операционные системы, отдать Вам старые персональные компьютеры. Тем не менее, надо помнить, что правила снабжения некоторых доноров требуют покупки нового оборудования. Каждое из таких пожертвований следует оценить и внести в список имущества, наряду с купленным оборудованием.

### **Торговая и импортная пошлины – когда их платить и когда не платить?**

Большинство стран взимают торговую пошлину на товары, которые Вы покупаете. Некоторые также взимают налоги за предоставляемые услуги. Проект не должен платить необязательные налоги, но при этом не должен выходить за рамки закона. В разных странах разные налоги, но приводимый ниже путеводитель может быть полезным:

- **Налог с продаж: можно ли его не платить?**

Обычно этот налог включен в покупную цену, и Вы платите его автоматически. Однако, иногда можно вернуть эти деньги. Например, в некоторых странах негосударственные или государственные проекты освобождаются от налога с оборота. Стоит проверить, Ваш ли это

случай, и подготовить соответствующую документацию. Потом Вы сможете делать покупки в государственных магазинах или возвращать уплаченный налог.

Если Вы платите за покупаемый товар налог с продаж и везете его в другую страну, то Вы тоже иногда можете вернуть себе налог. Это важно, когда закупки для проекта производятся в Европе, где можно вернуть налог на добавленную стоимость, если Вы вывозите товары за пределы Европейского Союза. Вам нужно уточнить местные правила на этот счет.

• **Импортная пошлина: можно ли ее избежать?**

Большинство стран имеют ограничения на стоимость ввозимых товаров, не облагаемую налогами. Превысив этот предел, Вам придется заплатить пошлину. В некоторых странах Вы можете быть освобождены от налога на товары, которые подарены проектам или правительственным организациям. Кроме того, если Вы сможете убедить таможенню, что оборудование предназначено исключительно для использования в проекте и оно будет вывезено по его завершению, то оно должно быть освобождено от пошлины.

• **Перевозка оборудования.**

Если Вы получаете оборудование без сопровождения, то могут потребоваться месяцы, чтобы вывозить груз с таможенного склада и ответить на бесчисленные запросы документов. Если Вы перевозите оборудование, удостоверьтесь в том, что перевозчик в состоянии подготовить всю документацию и разобраться со всеми пошлинами сразу по прибытию груза.

- **Очень важно тщательно вести запись всех товаров, которые Вы покупаете, указывать их серийные номера и сохранять квитанции о пошлинах. Работники таможни могут потребовать предоставить эти документы.**
- **Хорошо осведомленный и связанный с местным проектом партнер или советник должны иметь возможность оказывать Вам содействие в этой сфере.**
- **Нецелесообразно идти на риск относительно налогов и пошлин, поскольку штрафы часто очень высоки, и наказание может быть суровым.**

### 5.1.6 Поиск офиса или базы для проекта.

Вам понадобится найти базу для проекта. Помните, что это должно быть функциональное пространство со складским помещением и, возможно, местом для парковки. Это должно быть место, где будут находиться, работать или готовиться к полевым работам большое количество участников проекта и их коллег. Поэтому следует учитывать ряд альтернатив и важных соображений.

#### Предоставление офиса.

Для краткосрочных проектов местные негосударственные организации или фирмы могут предложить Вам место под офис бесплатно или за небольшую сумму. Кроме того, государственные структуры, заинтересованные в проекте, могут предложить Вам офисы, находящиеся в их учреждениях. Это дешевая и простая альтернатива, но как гости, Вы должны определить, насколько Ваша деятельность совместима с условиями хозяина офиса. Вы должны быть также уверены, что владельцы не собираются оплачивать Ваши необоснованные офисные.

#### Аренда офиса или места под офис.

За пределами городов арендная плата может быть невысокой, особенно, если есть возможность заплатить вперед за определенный период. Однако, в городах аренда может быть очень дорогой, что следует учитывать в бюджете. Иногда можно снять дом и использовать его и под офис, и для проживания – так Вы сэкономите деньги на гостиницах и плате за квартиру. Однако, стоит принять во внимание ряд следующих факторов:

- Кто несет ответственность за содержание, техническое обслуживание и ремонт арендуемого помещения – Вы или владелец?
- Каковы расходы на водо- и электроснабжение, являются ли эти службы надежными?
- Налажено ли надежное телефонное сообщение? Могут потребоваться месяцы, чтобы провести телефонную линию, и это будет очень дорого стоить. Если Вы хотите использовать электронную почту, проверьте, можно ли подключиться к линии?
- Нужна ли Вам какая-либо регистрация или разрешение на использование дома под офис или для проживания? В некоторых странах установлены нормативы, ограничивающие использование жилых домов.
- Можно ли обеспечить охрану здания? У Вас будет много оборудования, которое должно быть в сохранности. Иногда сумма аренды может включать стоимость охраны.



## **Оборудование офиса или базы**

Легко недооценить стоимость аренды и поддержания работы офиса. Убедитесь, что Вы учли должным образом эти расходы в бюджете, иначе факт, что офис съедает все ваши сбережения, застанет Вас врасплох. Вот перечень аспектов, о которых часто забывают:

- Убедитесь, что установлен независимый источник электропитания и защита от перепадов напряжения для компьютеров – всплески напряжения могут вывести из строя компьютеры и модемы. Учитывайте это, выделяя средства на покупку компьютерного оборудования.
- Проверьте стоимость телефонов – проведение новых линий и установка дополнительных номеров (или параллельных телефонов) могут дорого стоить, и плата за телефон может быть непомерно высока.
- Нужны ли Вам кондиционеры, увлажнители или осушители воздуха? В некоторых странах это не предмет роскоши, а необходимость. Высокочувствительное оборудование (в том числе и компьютеры), биоматериалы, слайды, книги и документы могут быть повреждены или могут даже придти в негодность из-за повышенной влажности. Вам, возможно, понадобится выделить отдельную комнату, где будет поддерживаться подходящий климат.
- Есть ли у Вас безопасное место? Неплохо бы запирать комнату с ценным оборудованием и установить сейф, если Вы собираетесь хранить наличность.
- Затраты на содержание персонала. В некоторых тропических странах дом может сдаваться вместе с охраной, садовником, рабочим и иногда - с их семьями. Вам придется им платить, а это надо учесть в бюджете.

**Будьте хорошим соседом: стоит познакомиться со своими соседями, когда Вы переедете в дом, и объяснить им, кто Вы и что собираетесь здесь делать. В некоторых местах принято приглашать соседей на традиционную церемонию «благословение дома» и это отличный способ познакомиться со всеми.**

## **5.2. Человеческие ресурсы.**

### **5.2.1 Кто будет выполнять работу?**

План проекта может четко показывать, что должно быть сделано, но важно также подумать о том, кто будет это делать. Проект может осуществляться

## **Глава 5: Реализация проекта**

большим числом людей, это Ваши собственные сотрудники, ассистенты, консультанты, волонтеры или работающие по контракту.

### **Штатные сотрудники.**

Большая часть работы над проектом будет выполняться штатом предложенной Вам организации или группы. Но для реализации сложного проекта, нецелесообразно этим ограничиваться.

- Вы можете подготовить свою собственную команду для необходимой работы. Это потребует инвестиций, но многие доноры заинтересованы в обучении персонала и увеличении производительности. Однако имейте в виду, что группе даже после обучения потребуется время для накопления опыта, а для краткосрочных проектов это неприемлемо.
- Вы можете взять на работу новых сотрудников – на время выполнения проекта. Это может быть хорошим решением, если Вы найдете подходящих людей, но набор персонала также требует времени.

### **Участие в проекте местных жителей.**

Многие проекты все чаще включают местных жителей из принимающей страны или региона в проектную группу. Зачастую вакансии отдельных иностранных специалистов из проектной группы заменяются в работе местными ассистентами. Для международных проектов становится общепринятым, что принимающая страна настаивает на привлечении местных ассистентов к участию в проектах. Это имеет большой смысл, так как способствует обмену опытом между членами местной и приезжей группы. Это также весьма эффективный способ установления надежной поддержки со стороны местных жителей и приобщения их к результатам проекта. Таким образом, это увеличивает вероятность долгосрочного влияния проекта. Членам приезжей команды такой обмен помогает гораздо глубже понимать местные аспекты и условия, в которых реализуется проект.

### **Участие представителей коренного населения в международной команде.**

Местные жители могут вносить большой вклад в проектную группу, поскольку они:

- владеют большим объемом местных знаний и умений, которыми не обладают члены приглашенной группы;
- лучше знают местную обстановку проблемы;
- обладают ценными лингвистическими и культурными знаниями;

**Таблица 17: Участие местных представителей в международных группах – потенциальные трудности и пути их преодоления.**

<b>Потенциальные трудности</b>	<b>Способы решения</b>
Иногда коренные жители направляются в международный проект местным руководством, независимо от их желания или пригодности. Это может вызвать большие затруднения в реализации проекта.	Это ситуация может стать преимуществом, если наладить обучение местных участников проекта.
Назначенные местные сотрудники могут не иметь четкого понимания сути проекта и не разделять его целей.	В этих обстоятельствах необходимо активизировать передачу навыков и знаний.
Назначенные сотрудники могут не обладать опытом работы в проекте.	Если местные представители будут мотивированы другими членами группы, они смогут получить ценный опыт в ходе выполнения текущего проекта.
Местный штат может быть плохо оснащен (по крайней мере на начальном этапе) для полевых работ.	Они смогут извлечь пользу из своего участия как во время проекта, так и по его завершении, поскольку основное имущество проекта передается в дар местным организациям. Это общее требование финансирующих агентств.
Члены местной группы могут получать относительно низкую зарплату и быть плохо обучены для работы. Кроме того, они могут быть настороженно и даже негативно настроены относительно деятельности приезжей группы.	Такого рода ситуации требуют очень деликатного решения, но и гости, и местные жители могут многое узнать друг о друге, если взаимоотношения будут построены на основе доверия и взаимного уважения.

## **Глава 5: Реализация проекта**

- обладают значительным опытом, который будет способствовать успеху проекта;
- имеют полную информацию о местных ценах, услугах и ресурсах данного региона;
- часто обладают самой свежей и полезной информацией о вопросах охраны природы в регионе;
- останутся на территории, где выполняется проект, после отъезда приезжих членов группы, и помогут, таким образом, сохранить достижения и длительное воздействие проекта.

### **Ключевые моменты, которые должна помнить зарубежная группа о работе с местными жителями.**

- Местные жители в значительной мере заинтересованы в проекте, проводимом на их территории, и могут оказать ему неоценимую помощь.
- Чтобы увеличить преимущества проекта от участия местных жителей, важно убедиться, что их навыки и знания принимаются и используются должным образом.
- Все участники проекта и местные, и приезжие – должны быть в состоянии участвовать во всех мероприятиях проекта.
- Убедитесь, что возможности взаимного обмена знаниями и взаимной поддержки оптимизированы.

### **Консультанты.**

Возможно, Вы захотите привлечь на короткий срок специалистов, которые могут внести вклад в проект в виде обучения персонала или выполнения специальных работ. Краткосрочные консультации могут быть дорогими, но очень полезными.

### **Важные аспекты, которые необходимо помнить, нанимая консультантов:**

- Используйте персональные рекомендации людей, которых Вы хорошо знаете.
- Просите предоставить резюме и примеры выполненных работ.
- Четко определите, что именно Вы от них хотите.
- Убедитесь, что все приготовлено, чтобы консультанты эффективно выполнили свою задачу.
- Позаботьтесь, чтобы предоставленная консультантам информация о

проекте была как можно более полной.

- Полностью проясните условия и сроки работы консультантов.
- Четко определите условия контракта и полномочия до начала сотрудничества.

<b>Консультанты могут:</b>	<b>Однако они также:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечивать специальную поддержку в важных направлениях и предлагать новые перспективы.</li><li>• Обучать, воодушевлять и мотивировать штатных сотрудников проекта.</li><li>• Помогать Вам справиться со сложными участками работы; делиться своим опытом</li><li>• Оставаться надолго коллегами по проекту, даже после прекращения действия контракта.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Могут дорого стоить.</li><li>• Могут не отождествлять себя с проектом.</li><li>• Могут ожидать специального отношения к себе в смысле проживания, транспорта и т.п.</li><li>• Могут ожидать, что все уже приготовлено для их работы над проектом, и быть весьма недовольны, если не созданы условия для эффективного использования их времени.</li></ul>

### **Добровольные помощники (волонтеры).**

Добровольные помощники могут во многом помочь проекту, но работать с ними не так просто.

### **Важные аспекты, которые необходимо помнить при работе с волонтерами:**

- Постарайтесь заранее наметить перечень работ, которые предлагается выполнить волонтерам. Лучше найти четко определенное задание с определенной целью. Если Вы сначала приглашаете волонтеров, а потом пытаетесь найти для них дело, Вы попусту потратите свое и их время.
- Постарайтесь отобрать волонтеров, которые обладают необходимыми для проекта качествами, но имейте в виду, что они тоже хотят развить новые навыки при работе с Вами.
- Заключите с волонтерами формальное письменное соглашение, где

## Глава 5: Реализация проекта

будет прописано, что они должны сделать для Вас, и что Вы сделаете для них.

- Помните, что волонтеры вкладывают свое время в Ваш проект, и Вы тоже должны дать им что-то взамен. Постарайтесь сделать их частью своей команды, не заставляйте их чувствовать себя «людьми второго класса».
- Удостоверьтесь, что Вы обеспечиваете постоянный контроль за волонтерами и обеспечиваете обратную связь с ними. Может быть полезно организовывать время от времени проверки, или назначить одного из членов Вашей группы наставником волонтеров.

<b>Волонтеры могут:</b>	<b>Однако, они также могут:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• оказать большую помощь за небольшую плату;</li><li>• привнести широкий спектр новых умений и знаний, а также заразить штатных сотрудников энтузиазмом (волонтеры не всегда молоды и неопытны);</li><li>• стать хорошим источником пополнения штата сотрудников;</li><li>• быть сторонниками проекта и коллегами для Вашей организации даже после выполнения своей работы.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• требовать к себе большого внимания и траты времени;</li><li>• соревноваться с постоянным штатом за место и ресурсы в офисе;</li><li>• халатно относиться к работе;</li><li>• стоить больше, чем Вы думаете. Вам придется покрывать расходы на их проживание, переезд, содержание и обеспечивать условия для работы (например, офисное оборудование, текущие расходы)</li></ul>

### Субподрядчики.

Если Вы являетесь частью большого проекта, и Вам необходимо выполнить определенную работу, может случиться, что для этого у Вас нет достаточных навыков, ресурсов или времени. Тогда часто имеет смысл организовать субподряд и передать эти задания на выполнение тем, кто обладает необходимыми навыками.

Для строительной компании примером субподряда будет строительство домика стационара, для кафедры общественных наук университета

на котором будет проведена оценка отношения к проекту у местных жителей. Как правило, субподряд подразумевает предоставление штата сотрудников, оборудования и прочих необходимых вещей, а Вам надо просто оплатить весь этот пакет услуг. Наем работников по субконтракту дает вам представление о том, с чем приходится сталкиваться донору, когда он работает с Вами!

<b>Работники по суб-контракту могут:</b>	<b>Однако, они также могут:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнить работу, которую Вам сделать не под силу, или на выполнение которой у Вас нет времени;</li> <li>• быстро добиться профессиональных результатов;</li> <li>• избавить Вас от необходимости вкладывать средства в оборудование специалистов и их обучение;</li> <li>• поделиться с Вашей командой дополнительным опытом, особенно если представители Вашей группы работают совместно с ними.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потребовать заключения четкого контракта и определения сроков работы;</li> <li>• требовать контроля и мониторинга проделанной работы – это отнимает у Вас время;</li> <li>• не укладываться во временные и бюджетные рамки и вызывать у Вас проблемы с донорами и партнерами;</li> <li>• плохо или не до конца выполнять работу, вынуждая Вас не только решать эту проблему, но и искать других работников по контракту для выполнения этой работы.</li> </ul>

### **Важные аспекты, которые необходимо помнить при работе с работниками по субподряду.**

- Четко определять необходимые для выполнения виды работ и детально фиксировать в письменном виде полномочия, специфику, желаемые результаты и расписание работ.
- Согласно правилам привлечения сотрудников от Вас может потребоваться информация о работниках по субподряду и их конкурсный отбор.
- Не стоит выбирать в субподрядчики первую попавшуюся организацию – персональные рекомендации здесь очень важны.

## Глава 5: Реализация проекта

- Всегда просите предоставить примеры уже выполненных работ и, если возможно, предоставить контактную информацию недавнего клиента, у которого Вы можете узнать о работе этой организации.
- Необходимо затребовать у субподрядной организации план хода выполнения работ, документацию о квалификации их группы, и выставляющий счет.
- Наняв работников по контракту, Вы должны детально изучить план их работы, чтобы убедиться, что и Вы, и они довольны его содержанием.
- Подготовьте заранее договор субподряда.
- Обеспечьте контроль выполнения договора субподряда.

### 5.2.2. Набор кадров и реклама.

Прежде чем нанимать консультантов или контрактников, необходимо письменно зафиксировать их служебные обязанности. Они включают основные задания, которые надо выполнить, продолжительность работы или контракта, основные навыки и квалификацию, примерный размер оплаты труда и прочих вознаграждений в зависимости от занимаемой должности.

Набор сотрудников может проводиться разными способами:

- **Внутренний набор сотрудников:** возможно, в Вашей группе уже есть подходящий человек. Обеспечьте возможность членов Вашей организации претендовать на открываемую вакансию.
- **«Охота за талантами»,** или подбор высококвалифицированных кадров: возможно, Вы или кто-то из Вашей группы уже наметили человека, которого можно нанять. Это может быть очень быстрый и способ набора людей в штат, но опасайтесь оказывать «протекцию», выбирая своих знакомых. Вы можете объявить тех людей, которые подходят для работы, и пригласить их в проект. Но необходимо сперва определиться с объемом и характером работы, а потом искать для нее нужного человека. Иначе есть риск необходимости изменять работу, подстраивая ее под уже назначенного на должность человека.
- **Формальный набор через объявления:** это, похоже, самый открытый и лучший способ найти наиболее подходящего кандидата. Но этот подход отнимает много времени. Кроме того, размещение объявлений о найме и приглашение включенных в окончательный список кандидатов может потребовать дополнительных средств. Ваши доноры или правила набора сотрудников могут требовать, набора кадров именно таким образом.



Какой бы способ Вы ни выбрали, необходима максимальная прозрачность и открытость при найме сотрудников. Формальное собеседование с небольшой группой экспертов – обычный способ предварительной оценки кандидатов. Иногда в ходе собеседования от кандидатов требуется показать пригодность к работе, выполнив практическое задание или приняв участие в ролевой игре.

Некоторые советы по набору штатных сотрудников или работников по контракту:

- Прежде чем проводить собеседование, составьте список Ваших требований и соотнесите с этим перечнем всех претендентов, основываясь на информации из их анкет.
- Попросите претендентов представить реальные свидетельства их умений и квалификации, такие как примеры их предыдущих работ.
- Попросите представить рекомендации – они дадут Вам больше информации о предыдущем опыте претендентов.
- Составьте список достоинств и недостатков претендентов. Используйте эти данные, как основу для собеседования или других формальных процедур отбора.
- Вы должны определить человека, подходящего для выполнения работы, а не работу, подходящую для заранее намеченного человека.
- Помните, что человек, которого Вы выбираете, должен также подходить для Вашей команды.

### **5.2.3. Распределение ролей и обязанностей в команде.**

Вне зависимости от состава группы, стоит убедиться, что все четко знают свои роли и обязанности, а также роли и обязанности других членов группы. По крайней мере, каждый, кто работает с Вами, должен:

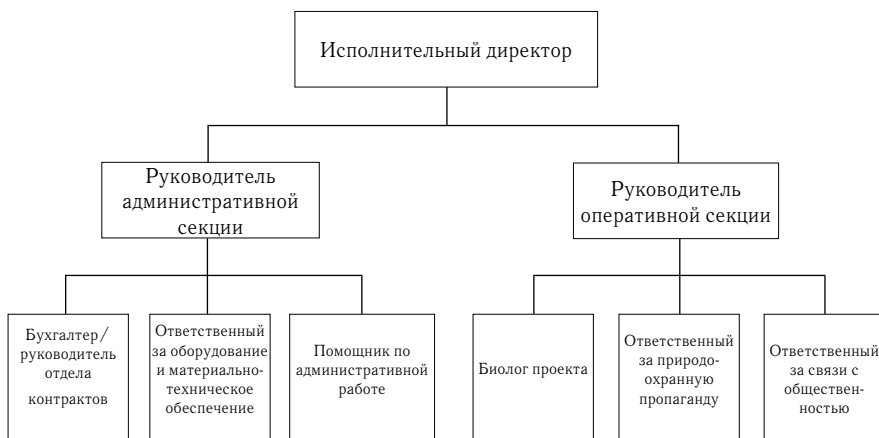
- знать сущность организации, ее общие цели и основные задачи;
- знать цели и задачи своего проекта;
- иметь письменное описание служебных обязанностей (должностную инструкцию);
- знать основные обязанности и обязательства тех, с кем он работает;
- знать, перед кем он ежедневно несет ответственность;
- знать, кто может помочь справиться с проблемами, относящимися как к его обязанностям и обязательствам по работе, так и касающимися его личных дел.

Многие организации и планы проектов включают своего рода

## Глава 5: Реализация проекта

организационную схему, графически изображающую кадровую структуру (Таблица 18).

**Таблица 18: Организационная схема типичной структуры.**



Организационная схема – удобный способ показать структуру Вашей проектной группы, но она подразумевает жесткую иерархическую структуру, которая не всегда точно передает, как в действительности работает группа. Эта схема показывает, кто кому подчиняется в рамках проекта. Если каждый знает собственные и чужие роли и обязанности, и если Вы используете эффективные средства коммуникации, тогда у команды есть все шансы работать сообща для достижения задач проекта.

### 5.2.4. Люди, деньги, ресурсы.

Для больших проектов очень важно убедиться в первую очередь, что все люди, которые работают на Вас в качестве сотрудников, консультантов, работников по контракту и даже волонтеров, имеют соглашения о занятости (контракты) и знают свои полномочия (служебные обязанности). Это поможет и им, и Вам, а во многих странах это является правовым обязательством со стороны работодателя.

Негосударственные организации не уделяют должного внимания контрактам, поскольку они зачастую работают на основаниях взаимного доверия и уважения. Это не приносит никаких осложнений, пока не возникают разногласия – тогда Вы поймете, что гораздо лучше для

всех сторон иметь договора. Это особенно важно, когда Вы нанимаете консультанта или работника по контракту. Вы должны быть уверены, что они действительно выполнят ту работу, о которой договаривались, и что контракт не содержит разночтений. Недостроенный центр для туристов или некачественный отчет консультанта Вам ни к чему.

**Контракт (договор) обычно содержит (частично или полностью) следующую информацию:**

- название организации, которая заключает контракт;
- название организации или имя лица, с которыми заключается договор;
- название должности и характер работы;
- дата заключения и срок действия контракта (может включать испытательный срок). Для консультантов и работников по найму (трудовому соглашению) этот пункт может включать расписание выполнения работ;
- описание общих обязанностей штатного сотрудника или работника по найму (детализированные должностные инструкции могут прилагаться);
- структура управления: непосредственный начальник – сотрудники группы;
- место работы;
- рабочее время;
- заработная плата или иное вознаграждение (например, гонорар), время и способ оплаты. Для консультантов и работнику по трудовому соглашению выплаты могут производиться поэтапно по результатам работы;
- дополнительные льготы (выходные, пособие по болезни, страховка, пенсия и т.д.);
- интеллектуальная собственность и служебные ограничения;
- условия разрыва контракта обеими сторонами;
- способы разрешения разногласий и дисциплинарных вопросов;
- способы изменения договора;
- подпись обеих сторон. Обычно подписываются два экземпляра, по одному экземпляру для каждой стороны.

Это общая структура контракта. Важно помнить, что формы контрактов и трудовое законодательство различны в разных странах, поэтому Ваш контракт должен быть проверен местным экспертом. Возможно, другие некоммерческие организации прошли через эту процедуру, и Вы сможете

## **Глава 5: Реализация проекта**

получить у них образец подходящего контракта и модифицировать его в соответствии с требованиями проекта.

### **Должностные инструкции (служебные обязанности).**

Этот документ содержит все детали и инструкции касательно любой работы и обычно прилагается к контракту.

Должностные инструкции, как правило, включают следующие пункты (полностью или частично):

- должность;
- структура управления;
- предполагаемые обязанности;
- ожидаемые результаты работы и крайние сроки ее выполнения.

### **Обсуждение контракта.**

Решив, кого Вы будете брать на работу, необходимо дать кандидатам время изучить подготовленный контракт и должностные инструкции, а также найти время, чтобы ответить на все вопросы кандидатов, прояснить пункты, которые требуют дальнейших разъяснений, и обсудить детали.

### **Картотека персонала.**

В безопасном месте вы должны хранить картотеку, содержащую подробные сведения о штатных сотрудниках, консультантах и работниках по контракту. Эта картотека должна включать копии оригинала контракта, резюме и личные данные сотрудников, информацию о страховке, копии паспортов или удостоверений личности и другие важные документы.

### **Сколько платить?**

Это сложный вопрос, но в конечном итоге, уровень оплаты определяет совокупность различных факторов.

1. Что Вы можете себе позволить: прежде, чем набирать сотрудников, Вы должны четко определить верхний предел их зарплаты.
2. Что допустимо в рамках структуры заработной платы Вашей организации (если таковая есть): Вы можете установить и опубликовать структуру заработной платы или вознаграждений для своей организации и нанимать людей на фиксированный оклад. Это очень прозрачный способ, когда каждый знает, на каком уровне зарплаты находится. Вы также можете установить заработную плату или вознаграждение согласно индивидуальной договоренности.

3. Ожидания кандидатов: общепринято интересоваться у кандидатов во время собеседования (или просить указывать в анкетах) о размерах их текущей заработной платы и об их ожиданиях относительно будущей заработной платы.
4. Текущая оплата труда на рынке: неплохо было бы узнать, какая средняя заработная плата предлагается за такой же вид работы другими организациями.
5. Тендер для субконтрактов: выбирается из трех или более предложений, основываясь на цене, качестве исполнения заявки, на репутации и послужном списке кандидатур.

Когда Вы определяете, сколько платить, Вы должны помнить, что заплатив **слишком мало**, Вы рискуете, что:

- сотрудники могут уйти на более высокооплачиваемую работу;
- мотивация будет низкой, что приведет к снижению качества работы;
- персонал может заняться поисками дополнительных источников получения дохода.

Предлагая **слишком большую** заработную плату, Вы:

- увеличиваете бюджет и накладные расходы;
- добавляете к заработной плате процент общей инфляции. Во многих случаях инфляция заработной платы связана с влиянием хорошо финансируемых проектов на другие проекты, проводящиеся в том же районе;
- вызываете недовольство у сотрудников, получающих более низкую заработную плату (трудно сохранять в секрете размеры заработной платы сотрудников).

**Не забывайте дополнительные расходы** (другие затраты и накладные расходы). Нанимая кого-то на работу, Вы заплатите больше, чем просто сумму заработной платы – надо будет покрывать и другие расходы.

- **Государственная и социальная страховка, пенсионные выплаты.** Во многих странах существуют схемы социального страхования, которые подразумевают как обязательные, так и добровольные отчисления. В некоторых случаях, Ваши работники будут ожидать от Вас отчислений этих средств дополнительно к заработной плате. Вам нужно выяснить, какая схема действует в стране, где Вы работаете, и объяснить кандидатам, какие выплаты будете делать Вы,

а какие они должны производить сами. Некоторые организации имеют схемы пенсионных выплат, где от работодателя требуется отчисление денег в пенсионные фонды работников.

- **Налоги.** Вы должны узнать, правила и детали налогообложения. От этого зависит, обязаны ли Вы вычитать и выплачивать эти налоги из заработной платы работников, или предоставите сотрудникам выплачивать их самостоятельно. Необходимо выяснить все типы налоговых и других обязательств работодателя.
- **Тринадцатая зарплата.** Во многих странах принято делать надбавку к ежемесячной заработной плате сотрудников в конце года или, в исламских обществах, в месяц Рамадан. Вы должны узнать, действует ли подобная система там, где Вы работаете, и соответственно распланировать свой бюджет.
- **Медицинская страховка** и страхование от несчастных случаев. Сотрудники могут также ожидать от Вас оформления медицинской страховки и страхования от несчастных случаев. Некоторые работодатели выплачивают сотрудникам пособие, чтобы они сами покрыли расходы на страховку. Но это может привести к тому, что сотрудники будут забывать делать выплаты или экономить на страховке деньги и оказаться, в результате, не застрахованными. Если произойдет несчастный случай, то именно Вам придется оплачивать счет. Поэтому рекомендуется оформить страховку для всей Вашей группы. Генеральный полис для всех работников может оказаться дешевле.
- **Переезд.** Если только что нанятый член группы должен переехать на другое место для выполнения своей работы, то он ожидает, что Вы оплатите все расходы, связанные с переездом. Эти расходы могут быть очень большими, если этот работник переезжает с семьей. Убедитесь, что Вы учли это в бюджете, согласовали детали и подписали договор об этом.
- **Содержание жилья.** Если ожидается переезд штата сотрудников, то они будут ожидать от Вас компенсации за оплату за жилья.
- **Расходы на организацию рабочего места.** Если Вы определили затраты на содержание штата, то это не означает всех расходов. Следует подумать о дополнительных расходах, связанных с наймом новых сотрудников и обеспечением условий для их работы. Нужно ли Вам обеспечивать работников стендами для презентаций, компьютерами, транспортными средствами, канцтоварами (бумагой, ручками и т.д.)? Эти расходы включают также затраты на аренду офиса (чем

больше у вас штат, тем большую площадь Вам надо будет снимать), отопление, освещение, уборку офиса и т.д. Убедитесь, что для каждого дополнительного члена группы Вы определили и подсчитали эти дополнительные издержки. Это необходимо для того, чтобы члены Вашей группы эффективно могли выполнять свои обязанности. Если нельзя подсчитать расходы на каждого работника в отдельности, Вам придется оценивать общие накладные расходы. Накладные расходы рассчитываются как процент (обычно между 10-50%, и реальных расходов) от общей стоимости содержания сотрудников (зароботная плата + оплата социальной и медицинской страховки + отчисления работодателя в пенсионный фонд).

### **5.2.5 Иные расходы на содержание сотрудников.**

#### **Поездки, питание, суточные.**

Многие проекты по охране природы требуют выполнения большого объема работы вне офиса – это полевые работы, работа с партнерами и ассистентами. Отслеживание расходов на такие мероприятия затруднено. Существует ряд способов облегчить эту задачу, и различные аспекты, о которых необходимо помнить.

- **Составляйте бюджет:** у Вас должен быть четкий бюджет для офиса работы вне офиса и поездок. Стоит собраться всей группой и разработать бюджет, чтобы каждый имел о нем представление. Обычная поездка включает расходы на транспорт, на питание и проживание, стоимость расходных материалов (например, батареек) и другие мелкие траты – от чаевых до налогов.
- **Избегайте наличности:** старайтесь по возможности не рассчитывать наличными и покрывать как можно больше расходов, связанных с поездкой, делая покупки заранее и пользуясь скидками.
- **Расходы на денежное возмещение:** члены группы расплачиваются за товары из своего кармана, а затем им возмещают расходы согласно представленным чекам. Это не очень удачный способ ведения дел, поскольку сотрудники вынуждены тратить свои деньги, и могут их потерять, если не сохранили чеки.
- **Аванс:** очевидное решение предыдущей проблемы – дать членам группы наличные в кредит (за полученные деньги работники должны расписаться) и попросить их затем собрать квитанции и чеки за все расходы и отчитаться в конце поездки. Этот способ хорошо работает, но те, кто воспользовался авансом, лично несут ответственность за

деньги и будут должны сами возмещать недостачу.

- **Суточные:** это фиксированная сумма денег, выплачиваемая ежедневно, чтобы покрыть личные расходы в поездке. Суточные помогают избежать необходимости собирать массу чеков за незначительные расходы, такие как еда, такси и прочее. Суточные упрощают ведение отчетности, повышают ответственность сотрудников за их собственные ежедневные расходы и снимают вероятность возникновения финансовых проблем. Очень важно четко определить, какие расходы входят в суточные, а какие – нет, какая сумма должна выплачиваться в качестве суточных, а какая возмещаться при представлении чеков. К сожалению, решение этих частных вопросов может вызвать массу проблем и потребовать очень много времени. Во многих странах суточные рассматриваются как премия, стипендия или компенсация за командировку и становятся скрытой прибавкой к заработной плате. Слишком часто получатели суточных стараются не тратить эти деньги и рассматривают их как дополнительный легальный заработок. Во многих странах люди неохотно принимают участие в семинарах, тренингах и даже важных встречах, если им не платят за это суточные (даже если все другие расходы покрыты). Эта проблема стоит еще острее там, где государственные служащие имеют небольшой оклад и видят в суточных способ достичь прожиточного минимума за счет финансирующихся извне проектов. В некоторых странах существуют официально установленные суммы, которые выплачиваются напрямую государственным служащим за посещение таких мероприятий, как конференции.

**Самое лучшее решение для Вашего проекта – вести четкую и прозрачную политику выплаты суточных и быть уверенными в том, что каждый понимает суть этой политики.**

- Определите в рамках своего проекта порядок выплаты суточных и наметьте их размер. В конце концов, лучше платить сотрудникам хорошую зарплату, чем вынуждать их экономить деньги из суточных.
- Подсчитайте реальные средние затраты на командировки (некоторые организации отдельно определяют размер оплаты за полевые работы в сельской местности за поездки в город) и оплачивайте их как суточные. Но если возникнут серьезные непредвиденные расходы, они должны быть компенсированы отдельно.
- Постарайтесь узнать существуют ли для партнеров по субконтракту и коллег из сотрудничающих с Вами организаций установленные размеры



суточных выплат. В некоторых странах негосударственные организации и фирмы собираются вместе для установления фиксированного уровня суточных.

- Всегда согласовывайте заранее уровень суточных для каждого мероприятия. В отдельных странах штатные сотрудники никогда не ожидают от Вас суточных, воспринимая рабочие поездки как часть своих обычных служебных обязанностей. Все зависит от того, какое отношение к суточным практикуется там, где Вы работаете.

**Важно помнить следующее:**

- **попытайтесь избегать суточных, покрывая как можно больше расходов напрямую;**
- **если суточные все же выплачиваются, заранее согласуйте их размер, желательно – в письменной форме;**
- **узнайте, на что сотрудники собираются тратить суточные;**
- **убедитесь, что все сотрудники расписались в получении суточных;**
- **попытайтесь избежать инфляции суточных, поскольку это увеличит расходы как на текущий так и на следующий проект.**

### **5.3. Здоровье и безопасность.**

Нет никаких особых причин, по которым проект по охране природы более опасен, чем повседневная жизнь. Однако, риск повышается в непривычной среде обитания, незнакомой местности или при выполнении деятельности отличной от повседневной. Организаторы проекта несут ответственность за каждого участника проекта (непосредственного сотрудника, волонтера или наемного работника) и обязуются уделить должное внимание их здоровью и безопасности. Хотя самой сильной для обеспечения этих условий, является этическая мотивация, в случае каких-либо происшествий могут возникнуть и юридические последствия.

Допускать угрозу несчастного случая, телесного повреждения или более серьезную ситуацию абсолютно неприемлемо в проектах по охране природы. Несчастья могут случаться, но в большинстве случаев, риск их возникновения можно свести к минимуму. Нельзя допускать, чтобы, оглядываясь назад, мы находили те ошибки, которые могли и обязаны

были предусмотреть и избежать.

**Риск – это результат случайного стечения обстоятельств.**

Случайные события могут приводить к тяжелым последствиям с разной степенью вероятности – от незначительных, до смертельно опасных. Все мы рискуем, например, когда водим машину, но задача обеспечения безопасности здоровья заключается в сведении риска до допустимых границ. Люди склонны придавать меньше значение очень опасным, но мало вероятным событиям и принимать меры предосторожности, чтобы избежать или свести к минимуму последствия наиболее вероятных рискованных ситуаций. Большинство людей, например, все летают самолетами, хотя они иногда разбиваются. Вероятность попасть в аварию гораздо выше, поэтому большинство людей не пьют алкогольные напитки за рулем и водят машину аккуратно. Они пользуются ремнем безопасности, чтобы снизить возможные тяжелые последствия аварии.

### 5.3.1. Оценка риска.

Методом мозгового штурма определите возможные риски, их вероятность и последствия. Если существует целый спектр рисков, следует выявить наиболее опасные из них. Не обязательно список источников опасности должен быть исчерпывающим, но он должен фокусироваться на опасностях, которые ни в коем случае нельзя игнорировать. Пример результата мозгового штурма может выглядеть таким образом:

Случайное событие	Вероятность	Последствия
Инфекционные болезни	Небольшая	Тяжелые
Несчастный случай на воде	Небольшая	Могут быть смертельными
Дорожные происшествия	Небольшая	Могут быть смертельными
Небольшие травмы	Небольшая	От умеренных до тяжелых
Расстройство желудка	Высокая	От средних до тяжелых
Изнашивание	Низкая	Катастрофические
Похищение	Низкая	Тяжелые
Укус змеи	Низкая	Тяжелые
Ограбление	Умеренная в городе	От средних до тяжелых
Тепловой удар	Средняя	Средние

### 5.3.2. Предупреждение рисков.

**Таблица 19: Соотношение вероятности случайных событий и их последствий.**



Очевидно, что существует два способа понизить выявленный риск до допустимого уровня. Для этого нужно стремиться исключить его вероятность или ослабить последствия несчастного случая.

6 шагов управления рисками:

1. Выявить источник опасности;
2. Оценить вероятность возникновения опасности;
3. Оценить последствия несчастного случая, если он произошел;
4. Уменьшить вероятность его возникновения;
5. Уменьшить его последствия, если он произошел;
6. Оповестить всех участников проекта о возможных рисках и путях их нейтрализации.

### 5.3.3 Снижение вероятности случайных событий.

**Ключ к снижению опасности — адекватная осведомленность.**

Этого можно добиться, собрав исходную информацию или проведя сложный тренинг. Ни один участник проекта не должен пребывать в неведении о болезнях, распространенных на изучаемой территории, и способах их передачи (укус клещей, насекомых, зараженная вода, загрязненная вода или овощи и др.). Информация предоставляется врачом,

## Глава 5: Реализация проекта

проводящим консультацию о специфичных особенностях поездки. Общая информация по безопасности может быть получена от дипломатических представительств или от людей, знакомых с особенностями местности. Каждый должен знать наиболее опасные места (например, какая-то дорога, регион или район города).

**Несколько полезных ссылок, которыми следует воспользоваться, прежде чем отправиться в поездку:**

<http://www.lonelyplanet.com>

<http://www.fco.gov.uk>

<http://www.who.int/>

Деятельность в полевых условиях заведомо более опасна, и поэтому необходимо, чтоб участники проекта имели соответствующий опыт и были должным образом обучены. Возьмем для примера скалолазание, дайвинг или ловлю змей. Есть ли в группе люди, прошедшие специальную для этого подготовку и получившие достаточный опыт? В некоторых случаях Вам придется доверять жизни участников проекта человеку, об опыте которого Вы ничего не знаете – например, местному лодочнику. Постарайтесь удостовериться, что Вы адекватно (и независимо) оценили компетенцию этих людей.

Осведомленность сама по себе ведет к большей осторожности. В некоторых случаях стоит тщательно продумать и записать необходимые меры предосторожности. Возможно, это может показаться излишней бюрократией, поскольку заботиться о мерах предосторожности – это личное дело каждого, однако даже небольшая проблема может привести к снижению эффективности действий группы. Нужно установить простые правила поведения, чтоб не подвергать риску весь проект. Выявите методом мозгового штурма и письменно зафиксируйте меры предосторожности, которые необходимы для минимизации возникновения опасных событий. Пример показан на таблице 20.

### 5.3.4 Смягчение последствий инцидентов.

Осведомленность и меры предосторожности существенно снижают вероятность неблагоприятных событий. Если же складывается неблагоприятная ситуация, то необходимо не допустить ее перерастания кризис. Что Вы будете делать, например, если кто-то получил серьезную травму, заболел или был похищен?

**Таблица 20: Пример оценки рисков**

<b>Опасность</b>	<b>Меры предосторожности</b>
Инфекционное заболевание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все члены группы имеют представление об основных источниках опасности, с которыми могут столкнуться в стране, где выполняется проект.</li> <li>• У всех членов группы есть индивидуальные аптечки, плюс одна более полная аптечка на группу.</li> <li>• По совету доктора все члены группы своевременно сделали прививки.</li> <li>• Международная организация здравоохранения сделала предупреждение об энцефалите в провинции X, поэтому поездка невозможна (хотя там обитают уникальные птицы, которых мы надеялись увидеть).</li> <li>• Ловцы крыс знают о некоторой опасности заразиться бешенством и предупреждены о мерах безопасности.</li> <li>• Мы можем предоставить свои шприцы в местную больницу (где наблюдается нехватка медикаментов), если кому-то потребуются инъекции.</li> </ul>
Расстройство желудка	<p>Врач-специалист прошел подготовку по оказанию первой помощи. Имеется запас необходимых лекарств, получены инструкции, которым все должны следовать.</p>
Незначительные травмы	<p>Есть сотрудник, прошедший подготовку по оказанию первой помощи; у него всегда с собой небольшая аптечка. Мы ходим в лес только парами с небольшой индивидуальной аптечкой</p>
Дорожное происшествие	<p>Количество дорожно-транспортных происшествий ужасает. Мы никогда не будем переезжать ночью, и будем пользоваться услугами только той компанией такси, которая лучше всех зарекомендовала себя в городе.</p>
Несчастный случай на воде	<p>Прошедший специальную подготовку инструктор по плаванию будет контролировать все погружения. Имеется собственное оборудование, которое дороже, чем было указано в бюджете, но оборудование, сдающееся на прокат на месте, ненадежно. Работа на западном рифе, где наблюдается опасное волнение, будет вестись только в присутствии очень опытного местного ныряльщика.</p>
Похищение	<p>Посольство предупредило, что провинция, в которую предполагалось поехать, стала небезопасной. Поэтому, мы изменили планы и будем работать в более безопасных районах.</p>

## Глава 5: Реализация проекта

Кроме сохранения спокойствия и разумного поведения, потребуются три вещи, чтобы предотвратить кризисное развитие событий:

- запросить помощь извне;
- иметь надежные средства связи;
- план эвакуации.

**Люди, которые могут оказать помощь**, должны знать, где Вы находитесь, что Вы делаете, и что Вы можете обратиться к ним за помощью. У них больше возможностей для организации, например, эвакуации пострадавших. В разных обстоятельствах им придется связываться с полицией, сотрудниками посольства или СМИ. Если Вы проводите международный проект, то придется связываться с родственниками пострадавших, а те, в свою очередь, могут связаться со страховой компанией или дипломатической службой. Ни один человек не сможет поддерживать все контакты, поэтому безопаснее иметь группу людей, которые обладают информацией о Вас и друг о друге.

**Средства связи** необходимы для того, чтобы связаться со спасателями. В отдаленных районах, возможно, придется добираться пешком или на машине до ближайшего пункта, где есть телефон или радио. Знаете ли Вы, где находится этот пункт связи? Вам понадобятся документы, указывающие, кто является Вашими помощниками и как с ними можно связаться. Чем больше людей обладает этой информацией, тем лучше.

В конце концов, Вам может потребоваться найти **кратчайший путь эвакуации** из опасного места. Необходимо иметь план, как добраться до ближайшего безопасного пункта или до больницы. Если у Вас возникли затруднения в поиске машины или лодки, если Вы не можете найти хозяина транспортного средства, если машина сломалась – есть ли у Вас запасные варианты? Достаточно ли у Вас денег или возможностей быстро их найти, чтобы заплатить за дополнительный транспорт или медицинское обслуживание?

Все ответственные проекты застрахованы, чтобы иметь возможность покрыть большую часть расходов на медицинское обслуживание, ущерба от ограбления или аварии и прочие возможные выплаты. Это снижает риск тяжелых последствий и необходимости оплаты огромных счетов.

Хорошие страховые компании имеют необходимый опыт и возможности

для организации международной медицинской эвакуации.

### **5.3.5 Реализация плана безопасности и охраны здоровья.**

Недостаточно только обсудить вопросы, включающие информацию о мерах предосторожности. Важно зафиксировать их в письменном виде, чтоб все члены группы были осведомлены о них и получили разъяснения по всем пунктам. Хотя только один человек будет ответственным за составление этого документа, вопросы безопасности и охраны здоровья должны решаться всеми членами группы.

Обсуждение возможных неприятностей порождает тревогу, но участники проекта должны иметь общее представление о последствиях своей неосмотрительности и быть более осторожными. Немного предосторожности может надежно оградить Вас от «самого ужасного» сценария.

### **5.3.6. Оперативный менеджмент проекта.**

Если Вы дошли до этой части книги и использовали ее при планировании Вашего проекта то все должно быть хорошо. Теперь Вы находитесь в полевых условиях и имеете:

- четкий и логически построенный план, который понимается и осознается всеми членами группы;
- расписание заданий с фиксированными этапами достижения результатов;
- группу людей, способных работать и активно выполняющих задания;
- четко очерченные обязанности по исполнению конкретных заданий для каждого участника проекта;
- поддерживающие проект заинтересованные лица;
- деньги на расходы по проекту;
- необходимое оборудование и материалы.

Никаких проблем, казалось бы, не должно возникать, но они не исключены. Даже если у Вас есть великолепный план, найдутся тысяча и одна причина, которые могут все испортить. Вот некоторые из многих возможных неприятностей:

- реальная ситуация отличается от Ваших ожиданий;
- работа оказалась труднее, чем предполагалось, и задания не укладываются в предусмотренные временные рамки;
- некоторые участники не справляются со своими заданиями;
- отношения между людьми стали напряженными, возникли

## Глава 5: Реализация проекта

разногласия

- проблемы с обеспечением проекта замедлили процесс выполнения работы;
- бюрократические препятствия вызвали задержку выполнения Ваших планов;
- болезнь лишила сотрудников сил.

Однако, пока не все так серьезно. Все эти проблемы могут возникнуть, поскольку, как известно все неприятности, которые могли случиться, произойдут. Группа должна быть гибкой и открытой, чтобы выявить первые признаки появления проблем и уверенно справляться с непредвиденными обстоятельствами. При этом нельзя слепо следовать плану. Необходимо чтобы каждый имел положительный настрой относительно себя, своего личного вклада и самого проекта.

**Группа должна быть гибкой и открытой для того, чтобы справиться с непредвиденными обстоятельствами.**

### 5.4. Обязанности.

В любых партнерских отношениях или группе важно прояснить, кто за что отвечает. В небольшой группе, управление может быть довольно неформальным, основанным на доверии и сплоченности людей. В более крупных группах чаще всего устанавливаются более формальные границы отчетности и ответственности. Оба подхода могут отлично работать, а могут оказаться неудачными. Важно, чтоб при появлении трудностей в проекте, ответственные за этот участок работы могли своевременно их обнаружить, а группа, объединенными усилиями, решить возникшую проблему. При этом каждый участник должен чувствовать, что при необходимости его выслушают, поймут и помогут. Это взаимопонимание может быть в рамках формальной структуры управления, и через неформальные отношения в группе.

**Всем членам группы необходима уверенность в том, что их будут уважать, и о них будут заботиться.**

#### 5.4.1 Коммуникации.

Открытое общение – это ключ к достижению сплочения и уверенности. О



таких вещах проще писать, чем их достичь. В крупных структурированных проектах будут иметь место формальные совещания и отчеты. Сотрудники собираются на час в начале каждой недели для обсуждения своих последних достижений и ближайших планов. Участники проекта могут встречаться с различной регулярностью со своими непосредственными руководителями.

В небольших проектах все могут собираться в конце рабочего дня и обсуждать, что они достигли и с какими проблемами столкнулись. На подобных собраниях и обсуждениях о некоторых аспектах работы говорят открыто, а о некоторых проблемах умалчивают или о них только намекают. Руководители обязаны разбираться во всех этих тонкостях и учитывать их при организации текущей работы проекта. Одни люди делают это лучше других, но каждый может развить эти качества.

#### **5.4.2 Лидерство.**

Огромное число книг и теорий посвящены теме лидерства и менеджмента организаций. Некоторые люди от природы наделены лидерскими качествами. Это особенно важная тема, которой уделяется мало внимания в университетах (если не считать курсов по бизнесу). Можно только рекомендовать руководителям проекта стремиться к совершенствованию, изучая, обдумывая и применяя на практике дельные советы по управлению проектом и персоналом.

#### **5.4.3 Окончание проекта.**

Как и все хорошее, полевые работы рано или поздно заканчиваются. Однако, сам проект еще не завершен. Если все сделано правильно, Ваша работа уже должна принести реальные результаты, но это еще не конец проекта. Чтоб должным образом завершить начатое, очень важно заранее запланировать время на заключительную стадию проекта.

- После выполнения работ стоит провести встречу со всеми заинтересованными лицами. Это подразумевает соответствующие официальные визиты и беседы с важными людьми и группами. Всем участникам проекта целесообразно предоставить возможность высказать свою оценку результатов проекта. Что им понравилось больше, а что меньше? Каковы их настроения в отношении дальнейшего сотрудничества? Такие беседы могут оказаться хорошим вкладом в будущее и обогатит Ваш опыт.

## Глава 5: Реализация проекта

- Для международных проектов характерна передача приобретенных материальных ценностей принимающей стороне. Любое оборудование – полевые определители, палатки, оптика, посуда, транспортные средства – принесет большую пользу на месте. Передача оборудования местным коллегам часто бывает условием получения гранта. Но и без этих требований такая щедрость пополнит ряды Ваших местных сторонников и коллег в деле по сохранению природы. Старайтесь равномерно распределять свое имущество. Даже небольшие предметы обычно высоко ценятся, так что найдите возможность отблагодарить всех Ваших коллег соответствующими подарками. Очень важно также различать оборудование, оставленные для укрепления совместных результатов проекта, и персональные подарки. Убедитесь, что передача дорогостоящего оборудования (например, машины) целесообразна, правомочна, и правильно задокументирована.
- Заключительный отчет может быть подготовлен несколько позже, чем запланировано, но не забудьте оставить качественный отчет в организации по месту реализации проекта. Людям приятно, когда искренне и щедро благодарят всех, кто этого заслуживает. Коллеги, работающие на другие организации (возможно, местные негосударственные организации или государственные департаменты), будут весьма признательны Вам за благодарность и упоминание в отчетах, особенно если эти отчеты будут прочитаны их начальством (а они должны быть прочитаны и Вам необходимо об этом позаботиться).
- Поддерживайте связь после того, как вы уехали из района проведения проекта. Не забывайте о таких приятных обязательствах, как рассылка фотографий, наряду с формальными отчетами. Если все прошло хорошо, возможно, Вы захотите вернуться для участия в более крупном проекте, или просто повидаться с друзьями. Даже если не вернетесь Вы, другие защитники природы обязательно это сделают. Репутация, которую Вы о себе оставляете, будет вкладом в репутацию общих усилий по охране природы.

## **Глава 6: Мониторинг и оценка.**

### **6.1 Зачем нужен мониторинг?**

Мониторинг и оценка результатов не являются простым приложением к плану; это важнейшая составляющая проектного цикла. Ваш первый план проекта составлен на основе информации, которую Вам удалось собрать, прежде чем приступить к его планированию. Мониторинг и оценка хода Вашей работы очень важны для понимания того, насколько хорош был Ваш план, насколько полно удалось решить поставленные проектом задачи.

Исследовав интересующую Вас тему, Вы разработали план с позиции полученных знаний. Все запланированные действия обдуманы и их взаимосвязь определена. Однако, на этапе планирования, Вы работали только с набором принимаемых на веру предположений, о причинно-следственных отношениях разных факторов. Реальное развитие проекта станет очевидным только по мере его выполнения. Мониторинг позволяет проверить правильность логики планирования. Чем определеннее план, тем легче поводить мониторинг.

Как только начнется выполнение проекта, начнет поступать новая информация. Очевидно, что логические связи между различными факторами при этом могут меняться. Если составлен хороший план и в полной мере осознаны первоочередные проблемы, реальная ситуация, скорее всего, будет соответствовать Вашим ожиданиям. Однако, мир несовершенен, и по мере получения информации, Вы начнете понимать, что данные, которые Вы ожидали получить на этапе 2 в результате этапа 1, оказались неточными, и поэтому Вам необходимо предпринять немного другие действия. Вы сможете это обнаружить, только если отслеживаете ситуацию, то есть осуществляете мониторинг проекта.

Вне зависимости от того, просили ли Вас финансирующие агентства или доноры представлять им регулярные обзоры, Вам следует вести мониторинг и оценивать ход выполнения проекта. Это поможет определить, все ли работает так, как Вы предполагали, и есть ли необходимость что-то исправить. Мониторинг позволяет, действительно ли работает Ваш проект.

Когда проект будет подходить к концу, все заинтересованные стороны

## Глава 6: Мониторинг и оценка

захотят узнать, что было достигнуто. Отчеты составляют в различных формах в зависимости от их предназначения, но все они будут основываться на общей логике плана проекта. Мониторинг проекта поможет собрать базовую информацию для составления отчетов.

**Для того, чтобы Ваш проект был хорошо управляемым, мониторинг и оценка должны стать неотъемлемой его частью, начиная с процесса планирования.**

### 6.1.1 Что такое мониторинг, индикаторы и оценка?

Мониторинг и оценка часто используется вместе, и во многих отношениях они тесно взаимосвязаны. Нет смысла проводить мониторинг, если невозможно его оценить, но и оценка невозможна без мониторинга. Однако, мониторинг и оценка – все же отдельные процессы и этапы осуществления проекта. Полезно четко понимать эту разницу. Важно определить, какие факторы (индикаторы) необходимо измерять, чтобы охарактеризовать ход выполнения проекта. Кроме того, важно разделять эти понятия при подготовке отчета.

- Мониторинг – это процесс сбора информации в целях определения хода развития проекта.
- Индикаторы – это факторы, которые измеряются в процессе мониторинга.
- Оценка – это итоговый процесс, следующий за мониторингом и направленный на выявление того, что было достигнуто в результате выполнения проекта.

## 6.2. Индикаторы.

Мониторинг имеет много общего с научным методом тестирования гипотез. План показывает, какие события можно ожидать в ходе выполнения проекта. Мониторинг как раз и определяет, как измерить, удалось ли этого достичь. Чтобы провести мониторинг, используют индикаторы, описанные в логической схеме (см. раздел 3). Индикаторы – это измеримые показатели, которые характеризуют успехи (или неудачи) Вашего проекта. Индикаторы бывают не только количественными, но и качественными. Последние могут показать, как изменилась ситуация от начального состояния до завершения проекта.

Например, природоохранный проект планирует изменить статус вида

в лучшую сторону. В этом случае констатация того, что по завершении проекта вид оказался в лучшем состоянии – это все, что нам надо. При этом не всегда требуется детальное глубокое исследование, чтобы установить это. В других случаях подробное исследование – единственный путь получить необходимую информацию и узнать, какова результативность проекта. Иначе говоря, мониторинг нужно вести лишь в таком объеме, который необходим для четкого понимания хода проекта.

Специалисты, ориентированные на исследовательскую работу, стремятся инвестировать как можно больше различных ресурсов в исследования и мониторинг. Однако здесь есть риск инвестировать больше средств в мониторинг процесса уменьшения биоразнообразия, чем в попытки выявить его основные причины и принять меры по сохранению. Обычно мониторинг не должен забирать больше десятой части общей стоимости или человеческих ресурсов природоохранного проекта. С другой стороны, проекты, которые не уделяют должного внимания мониторингу, рискуют не заметить, когда положение ухудшилось, и потерять, таким образом, возможность его исправить.

**Уровень мониторинга и индикаторы должны выбираться разумно.**

### **6.2.1 Объективно измеримые индикаторы.**

Один из терминов, используемый в логической схеме (см. раздел 3), – это объективно измеримые индикаторы. «Объективно измеримые» означает, что если мы спросим у не посвященных лиц, о чем говорит информация, полученная в результате мониторинга, то все они придут приблизительно к одинаковому заключению, основанному на этих данных. Это связано с тем, что объективно измеримые индикаторы не должны зависеть от чьего-то мнения. Они основываются на зафиксированных фактах. Какого значения этих фактов, покажет обсуждение, то есть интерпретация информации, – но это уже не индикаторы, а оценка проекта.

В Таблице 21 представлены примеры объективно измеримых индикаторов проекта по улучшению охранного статуса уязвимого в Великобритании вида – выпи (*Botaurus stellaris*). Таблица содержит лишь некоторые индикаторы и их пояснения.

**Если Ваши задачи описывают, что Вы хотите достичь в проекте, то индикаторы точно характеризуют эти достижения – они придают модели завершенный вид.**

Индикаторы полезны, потому что они дают истинную картину того, как работает Ваш проект. Когда проект в разгаре, Вы целиком отдаетесь работе и все идет гладко, легко может создаться впечатление, что дела идут гораздо лучше, чем они есть на самом деле.

Индикаторы также полезны для финансирующих агентств и доноров, поскольку они дают им представление о том, чего достиг проект. Некоторые люди сами себя подводят, когда рассказывают донорам об успехах проекта, тогда как в действительности проект не достигает многих своих задач. Не пытайтесь скрыть проблемы. Если проект работает не так, как изначально предполагалось, это не обязательно означает, что Вы сделали что-то неправильно. Ваш план был настолько хорош, насколько это было возможно сделать в тот момент, когда Вы его создавали. Если затем Вы получили новую информацию, которая требует внести изменения в первоначальный план, в этом нет ничего плохого. Помните, что отношения между проектной группой и финансирующими организациями должны строиться на доверии.

### **6.2.2 Особенности хороших индикаторов.**

Индикаторы точно определяют, что Вы подразумевали под общей целью, конечной задачей проекта и результатами в измеримых показателях. С другой стороны, анализ индикаторов, может помочь уточнить формулировки задач. Принципы разработки хороших индикаторов изложены в разделе 3.6.3.

Вы можете вести шесть обучающих курсов весь следующий год, чтобы подготовить 18 менеджеров проекта. Однако, по его окончании, не стоит думать, что Ваш проект был удачным только из-за того, что проведены шесть подготовительных курсов. Необходимо убедиться, что все 18 участников обучены именно как менеджеры проектов. Чтобы подтвердить это, Вам потребуется определенная (в идеале – независимая) оценка. Недостаточно будет просто сказать, что их обучали. Настоящий критерий – стали ли они теперь действовать лучше, в той сфере, к которой Вы их готовили, или нет? Иными словами – удалось ли в ходе выполнения проекта, достичь желаемого результата в области подготовки специалистов?

**Таблица 21: Индикаторы и способы проверки отдельных аспектов логической схемы по восстановлению редкого вида птиц в Великобритании.**

Перечень задач / мероприятий	Объективно измеримые индикаторы	Способы / источники проверки
<p><u>Общая цель:</u>                      Популяция большой выпи в Британии поддерживается на устойчивом уровне.</p>	<p>В пределах Великобритании популяция увеличилась настолько, что стала соответствовать уровню установленному Планом Действий по Б и о р а з н о б р а з и ю . Ключевые местообитания включены в перечень ООПТ в течение 10 лет с момента начала проекта.</p>	<p>Отчеты Европейского комитета по стандартизации в Европейское Сообщество или Британский комитет по Плану Действия по сохранению биоразнообразия.</p>
<p><u>Конечная задача проекта:</u>                      Британская популяция возросла и заняла обширные территории.</p>	<p>Число гнездящихся метапопуляций выпи возросло с 4 до 13 в течение 10 лет.</p>	<p>Совместная программа по мониторингу популяции выпи Королевского общества по охране птиц, Европейского комитета по стандартизации и Европейского Сообщества (в рамках программы LIFE).</p>
<p><u>Результат 1:</u>                      Площадь пяти участков тростниковых зарослей увеличена до 155 га, чтобы сделать их подходящими для поддержания р а з м н о ж а ю щ и х с я , расселяющихся и зимующих выпей.</p>	<p>Число токующих самцов выпи увеличилось на 5 участках на 2 особи через 5 лет и на 12 особей через 10 лет</p>	<p>Мониторинг использования местообитания выпью.</p>
<p><u>Результат 2:</u>                      С целью довести общую площадь тростниковых зарослей до 274 га, создано семь новых участков пригодных для поддержания р а з м н о ж а ю щ и х с я , расселяющихся и зимующих выпей.</p>	<p>Тростник произрастает и доминирует на большинстве вновь созданных территорий к концу четвертого года после начала проекта.</p>	<p>Мониторинг зарастания новых территорий тростником.</p>

## Глава 6: Мониторинг и оценка

Индикаторы полезны только тогда, когда Вы можете их проверить. К крупным проектам финансирующие агентства часто привлекают независимых экспертов для инспекции и оценки проекта. Те индикаторы, которые ни Вы, ни эксперты не смогли проверить, никому из Вас не будут полезны. Иначе все выводы сведутся к субъективной оценке. Вот почему необходимы документальные подтверждения или отчет (или другие способы проверки).

Если Вы утверждаете, что число пар попугаев возросло с 25 до 72, то необходимо представить доказательства, например, – результаты ежемесячных учетов. Однако, При этом, стоит иметь в виду, что независимые эксперты могут проявить желание лично принять участие в учете попугаев.

Когда Вы проводите мониторинг, используйте все возможные средства.

Вы хотите интенсифицировать использование лугов и пытаетесь определить, помогает ли Ваш проект снизить уровень загрязнения почвы инсектицидами. Для этого можно выполнить химический анализ почвы, но он будет трудоемким и дорогим. Можно также получить хорошие данные, просмотрев статистику продаж инсектицидов местными торговцами. Чем меньше было продано, тем больше вероятность, что поля заражены несущественно. Но такие косвенные индикаторы могут не отражать реальную действительность (например, инсектициды могут быть проданы, но не использованы), хотя они требуют небольших затрат и могут собираться независимо от Вашего проекта.

**Помните: для каждого установленного Вами индикатора необходимо определить способы его проверки.**

### 6.2.3. Расписание.

Определив, характер индикаторов, необходимо наметить, через какие интервалы времени Вы хотите их измерять. Если необходимо определить индикаторы, указывающие, что проект достигает поставленных задач, не обязательно проводить крупномасштабное детальное исследование. В целом, чем выше иерархическое положение задачи в логической схеме,



тем реже ее надо измерять.

Убедитесь, в проекте установлены контрольные даты проведения мониторинга тех или иных параметров. Постарайтесь продумать, к какому сроку ожидаются те или иные изменения. Если невозможно использовать календарные даты, индикаторы необходимо отсчитывать с момента начала проекта. Так, начало проекта обозначается  $t_0$ , первый год проекта –  $t_1$ , конец пятого года –  $t_5$  и так далее. Это весьма удобный способ описания интервалов времени, особенно, если срок начала проекта зависит от финансирования.

## **6.3 Мониторинг.**

**Без мониторинга у Вас не будет представлений о том, какие решения необходимо принимать при повседневном управлении проектом.**

### **6.3.1 Мониторинг ресурсов.**

В бюджете проекта все деньги распределены. Но чтобы знать, что Вы по-прежнему можете выполнять мероприятие X согласно плану, Вам необходимо следить и за другими расходами. Если местные налоги, которые Вы обязаны платить местной администрации, увеличились, возможно, Вы не сможете дальше выполнять мероприятие X. Вам нужно убедиться, что изначальный бюджет на самом деле соответствует реальности. Вы не можете позволить себе ошибаться, поскольку деньги ограничены, и Вам за них надо будет отчитываться.

Понадобится детально разработать стадии исполнения бюджета и подумать о системе контроля, чтобы всегда знать, сколько денег было потрачено. Это позволит Вам проследить соответствие хода выполнения проекта изначальным планам. Если одно мероприятие стоило Вам гораздо больше, чем Вы запланировали, как это может сказаться на проекте? В этом случае стоит экономить деньги на других мероприятиях, чтобы оставалось достаточно ресурсов продолжать работу в соответствии с планом.

Простейший мониторинг может быть представлен сравнительной таблицей, которая показывает, как планировалось тратить деньги, и как они были потрачены на самом деле.

## Глава 6: Мониторинг и оценка

	Запланированные		Реальные		Последствия	
	Персонал	Материалы	Персонал	Материалы	Персонал	Материалы
Мероприятие 1						
Мероприятие 2						
Мероприятие 3						
ИТОГО						

### 6.3.2 Мониторинг мероприятий и соблюдение расписания.

Если дела требуют больше времени, чем планировалось, необходимо определить причины задержек и их последствия. Сможете ли Вы при этом вовремя выполнить другие мероприятия? Иногда расписание может быть решающим фактором.

Конечно, Вы будете знать, что необходимо завершить анализ возможности установить шлюз до того, как его действительно начнут устанавливать. Но если Вы опоздали на два месяца с анализом выполнимости этих работ, можно упустить возможность построить шлюз до наступления зимы. А это может означать, что Вы не сможете контролировать уровень воды следующей весной. Таким образом, сдвиг одного составляющего в расписании действий может привести к ошеломляющим последствиям. Необходимо четко понимать эти связи и предвидеть последствия.

Может выясниться, что своевременно не получены ожидаемые результаты учетов птиц на трансектах. Поэтому, недостаточно достоверных данных для продолжения исследований и получения надежных результатов. Следовательно, потребуется сократить время других работ и привлечь дополнительную рабочую силу для завершения учетов. Или, возможно, придется сократить объем некоторых исследований, но без ущерба для конечных результатов.

Вам также понадобится вести мониторинг, чтобы узнать:

- достигаете ли Вы промежуточных результатов, определенных в ходе планирования;
- действительно ли все участники выполняют задания, за которые они ответственны.

**Вы регулярно возвращаетесь к логике своего плана и проверяете, как продвигается проект. Мониторинг – это способ осуществления этой деятельности.**

### **6.3.3 Мониторинг эффективности проекта.**

Мониторинг позволяет измерить – достиг ли проект запланированных результатов. Зачастую это трудно измерить количественно, но если Вы можете это сделать, делайте обязательно. В теории (да и на практике) хорошо, чтобы измерение эффективности проводил один человек, а ход выполнения проекта – другой. Это снизит риск искажения результатов. На этом этапе необходимо помнить, что мониторингу подлежит не только влияние проекта, но и последствия влияния других факторов и предпосылок.

Вы помогли сохранить популяции морских птиц на острове, устранив с него всех завезенных хищников. Популяция морских птиц возродилась. Однако, возможно, что одновременно с устранением всех хищников, вокруг острова было прекращено рыболовство, что улучшило кормовую базу птиц. Подобные внешние факторы могут существенно повлиять на выводы о действительном влиянии конкретного проекта.

### **6.3.4 Мониторинг предпосылок.**

Мониторинг измеряет большое количество факторов, а не только достижение задач проекта. Предпосылки – это внешние факторы, такие как политические беспорядки или климатические изменения, которые могут оказывать влияние вне зависимости от эффективности Вашего проекта и которые невозможно контролировать. Хотя Вам не обязательно предпринимать какие-то действия по отношению к этим предпосылкам, их все равно необходимо отслеживать. В частности, нужно будет обдумать, сможете ли Вы модифицировать проект так, чтобы смягчить их влияние. На мониторинг индикаторов выполнения проекта могут существенно воздействовать внешние причины. Например, изменение политической ситуации может сделать несостоятельным Ваше допущение, что департамент по охране окружающей среды поддержит Ваши рекомендации относительно охраняемой территории. Заблаговременная осведомленность о подобных изменениях даст Вам преимущества в адаптации проекта для достижения наиболее значительных результатов в реальных условиях.

### 6.4. Оценка.

Оценка означает анализ реального значения информации, полученной в результате мониторинга. Этот процесс схож с обсуждением результатов в научных отчетах. Вам предстоит сказать себе примерно следующее: “такими были изначальные задачи; мы начали проект, и вот что в действительности произошло; вот мониторинг, который все еще продолжается; а это – что он означает в показателях реальных результатов проекта, сравнивая с тем, что мы хотели достичь, это показывает, как далеко мы продвинулись”. Проект может протекать согласно плану, а может затягиваться. Проект может не оказать достаточной степени воздействия, которую Вы ожидали, или, напротив, он достигнут гораздо большего, чем предполагалось.

Если Вы не полностью достигли того, что задумывали в плане проекта, возможно, понадобится модифицировать изначальный план и провести новый проект. Это означает, что нужно снова пройти весь проектный цикл (см. раздел 1.2), разработать новый план, реализовать его, провести его мониторинг и оценку и, возможно, тогда получить то, что Вы хотели. Шаг за шагом, новые планы проектов и совокупность используемых задач приблизят Вас к достижению изначальной поставленной цели.

Оценка может осуществляться на разных уровнях для разных целей. Например, может быть учрежден наблюдательный комитет. Вам надо узнать, кто будет в этом комитете представлен (отдельные представители или группы), как часто они намереваются собираться вместе и что обсуждать. Является ли этот комитет исключительно консультативным органом, или он несет ответственность за принятие важных решений? В случае крупномасштабных проектов, директора каждого из агентств могут собираться вместе раз в год, чтобы удостовериться, что проект развивается согласно намеченному плану. Для повседневных мероприятий, этот уровень руководства будет не только невозможен, но и нецелесообразен. Важно, что там, где имеет место оценка и определение результатов, необходимо предварительно согласовать – кто несет ответственность за решения разного уровня, и каковы их полномочия. Все контролирующие органы должны понимать пределы и уровни их власти. Эти аспекты необходимо установить на начальном этапе, составления плана проекта.

**Ничего не вызывает больших трудностей для проекта, чем непонимание того, что люди собираются сделать.**

## 6.5 Предоставление отчетов.

Результаты полевых исследований, во многом определяют природоохранную ценность проекта. Отчет – это предоставление информации о том, что Вы наметили сделать, и что сделано. Детали о Ваших планах относительно поездок, организации питания или охраны здоровья неуместны для Вашего спонсора. У каждого из них есть свои правила, регулирующие, как часто Вам понадобится перед ними отчитываться, а также свои формы отчетов с четким указанием, для чего они требуются. У других заинтересованных сторон, вовлеченные в выполнение проекта, будут свои особые интересы. Однако, существует ряд ключевых моментов, о которых Вы должны помнить, подготавливая любой отчет.

- Очень важно напомнить читателю отчета, что Вы наметили сделать. Это может означать повторение задач, которые Вы поставили в проекте и временные рамки их достижения. Если читателю отчета приходится обращаться к другим документам, это затруднит ему понимание сути проекта и его достижений. Помните, что не все будут обладать теми же знаниями или испытывать такой же энтузиазм по отношению к проекту, как и Вы.
- Если Вы должным образом вели мониторинг проекта, написание отчета станет несложным процессом, поскольку вся информация уже будет четко изложена.

**Написание отчетов требует времени. Составляя план проекта, не забудьте выделить для этого время членам группы.**

Крайние сроки важны не только для проекта, но и для подготовки отчета. Если спонсоры просят представить отчет к определенной дате, возможно, у них есть на это причины – может быть, у них намечено совещание, или им требуется законченный проект, чтобы приступить к новому. Это еще один пример того, как важно поддерживать хорошие отношения с грантодателями. Если после завершения полевых работ Вам требуется очень много времени на подготовку отчета, это будет означать, что Вы не отнесли к написанию отчета как к важному делу. Очевидно, что это не то впечатление, которое Вы должны были произвести на спонсоров и всех заинтересованных в проекте субъектов.

Не забудьте оставить в запасе время для сбора данных со всех участников проекта, для их сопоставления, редактирования документа и для

## **Глава 6: Мониторинг и оценка**

непредвиденных обстоятельств, которые могут произойти с компьютером, копировальной техникой, почтовой службой и т.д. Нет смысла откладывать университетские каникулы для того, чтобы написать отчет, особенно если в это время будут закрыты компьютерные классы (если Вы сами собираетесь на отдых и решаете, что сможете написать отчет, имейте в виду, едва ли Вам это удастся).

### **6.5.1 Типы отчетов.**

#### **Краткое изложение новых данных.**

Отчет может быть очень простым и коротким документом. У большинства людей нет времени на изучение толстых томов текста, и вряд ли они будут Вам благодарны, получив огромное число страниц, особенно если информация плохо систематизирована и представлена нечетко.

Все, что они хотят знать – насколько успешно продвигается или завершен проект, поэтому отчет должен представлять развернутый ответ коллеге на этот вопрос. Краткое изложение новой информации необходимо для того, чтобы держать заинтересованных людей в курсе дела. Это может происходить еженедельно, ежемесячно или каждые пол года, – в зависимости от продолжительности Вашего проекта. Изложение данных должно быть сжатым и содержательным.

#### **Ежеквартальное обновление данных.**

Этот тип отчетов должен быть более детальным, и включать результаты мониторинга или подробности расходования бюджета. Он также может рассматривать движение денежной наличности и общих тенденций развития проекта. Это также хороший способ проследить, требуются ли какие-либо изменения в проекте, например, перераспределение ресурсов. Эти отчеты помогают получать свежую обновленную информацию и оперативно управлять проектом. Это также дает возможность спонсорам помочь Вам принимать решения (и, если необходимо, одобрять их).

#### **Ежегодный отчет.**

Это более длительный обзор проекта. Вам понадобится охарактеризовать развитие проекта по отношению к его конечным задачам и общим целям. Этот отчет поможет отследить ход развития проекта согласно плану как по каждому отдельному заданию, так и в оценке степени достижения основных задач. Это также поможет определить, стоит ли расширять проект, искать деньги на вторую фазу, или завершить проект раньше времени.

### **Итоговый отчет.**

Этот отчет объединяет в себе все вышеперечисленное. Оценивая последний этап проекта и результаты, которые были достигнуты к окончанию проекта, Вы будете рассматривать весь процесс развития проекта с самого начала и сравнивать исходные задачи с итоговыми изменениями, привнесенными в результате исполнения проекта.

В заключение, Вам необходимо задать себе следующие вопросы:

- Как выглядит ситуация теперь, после проведения проекта?
- Каковы долговременные следствия проекта?
- Насколько стабильными будут позитивные результаты проекта?
- Кто продолжит работу в случае, если это необходимо?
- Что необходимо для продолжения работы и что Вы готовы сделать, чтобы получить необходимые для этого ресурсы?

Отчитываясь по всему проекту, таким образом, Вы сможете понять, насколько хороши были изначальные задачи, и чему Вы и Ваши партнеры смогли научиться за время проекта. Другие специалисты смогут также учиться на Вашем опыте, так что если у Вас есть возможность разместить свой отчет на сайте проекта, то сделайте это – некоторые спонсоры могут даже настаивать на этом.

### **Целевой отчет.**

Различные стороны, заинтересованные в проекте, имеют разные интересы. Они могут потребовать отчеты разных видов, учитывающие их особые интересы. Вам надо будет учесть:

- язык;
- технические детали;
- объем;
- внешний вид;
- иллюстрации;
- частоту предоставления отчетов.

### **6.5.2 Составление отчета.**

Это может быть болезненный процесс, особенно, если Вы изначально неорганизованны. Чтобы избежать этого, Вам нужно будет на самом раннем этапе своего проекта разъяснить всем членам группы, что Вы конкретно ожидаете от них для написания отчета, и составить расписание получения этих сведений. Вам нужно будет определить, кто будет отвечать

## Глава 6: Мониторинг и оценка

за подготовку отчетов, в каком формате должны быть представлены эти документы и как часто необходимо это делать. Важно заблаговременно составлять расписание для предоставления отчетов.

Сотрудничающие с Вами специалисты, включающие свою информацию в отчет, также должны знать все детали отчета. Если Вы собираете информацию по мере ее поступления, используя внутренний механизм отчетности членов группы, как способ постоянного обновления данных мониторинга и оценки, то Вам нужно будет только подытожить всю полученную информацию. Будет полезно также отправить тем, кто будет сотрудничать с проектом, форму общего отчета, с указанием подзаголовков и расписание подачи отчетов. Это поможет им в подготовке собственных отчетов и упростит Вашу работу по подготовке документа к печати.

- Напишите четкий и сжатый перечень ключевых пунктов отчета. Многие читатели только бегло просмотрят детали в основной части отчета, но прочтут краткое содержание.
- Представляйте текст кратко в легком для чтения стиле.
- Постарайтесь излагать мысли как можно кратко и по теме.
- Не используйте специальные термины и старайтесь, чтобы язык отчета был простым – возможно, человек, читающий Ваш отчет, не будет экспертом в теме проекта.
- Обобщайте информацию и представляйте ее в виде таблиц и графиков. Это сделает отчет понятным и в нескольких словах представит важные положения, дающие представления о реальной значимости проекта.

**Непростительно не представить отчет о проекте. Отчет не только полезен для Вас, но это также общепринятое проявление учтивости по отношению к Вашему спонсору и единственный способ приобщить Вашу работу над проектом к общему делу охраны природы.**

Приложения важны в отчетах, но не выносите в них наиболее важные положения, поскольку наверняка они не будут прочитаны. Приложения лучше использовать как вспомогательный материал, который поможет оживить текст такими средствами, как фотографии, графики, публикации и т.п. Если у Вас есть фотографии для иллюстрации достижений проекта, воспользуйтесь этой возможностью – нет ничего лучше, чем представить изображения того, что было «до» и «после» Вашего проекта.



### **6.5.3 Оценка проекта.**

Процесс оценки проекта после его завершения часто игнорируется, или обсуждается неформально членами группы. Даже если проект не предполагает дальнейших полевых работ (цель, которая должна во многом поддерживаться с самого раннего этапа проекта), оценка успеха или неудачи каждого этапа проекта представляет бесценную информацию для последующих проектов по охране природы. Такие беспристрастные оценки – полезный урок на будущее. Они могут стать особенно ценными, если Ваша проектная группа задействована в более широкой программе крупной негосударственной организации или правительственного департамента по охране окружающей среды, но они ценны прежде всего для Вас.

**Если Ваш проект выполнен удачно, Вы получили хорошие данные и передали их по назначению, есть большая вероятность, что природоохранный Ваш проект внесет заметный вклад не только в сохранение изученных Вами видов, но и пополнит знания других специалистов, поможет продолжить важную работу. Как говорилось в самом начале, Вы не можете полностью изменить мир, но целенаправленные и хорошо выполненные проекты могут помочь в борьбе за сохранение природы и биоразнообразия.**

## Раздел 7: Источники дополнительной информации.

### 7.1 Руководства по управлению проектами.

Facilitator's Guide to Participatory Decision Making

Kaner, S. et al., New Society Publishers, Canada, 1996

Facilitation – Providing Opportunities for Learning

Bentley, T., McGraw-Hill Publishers, 1994

Various resources on ZOPP (Objectives Oriented Project Planning) and Project Cycle Management GT2 – available and downloadable on <http://www.gtz.de/english/>

Lang, H (ed.): Managing On-site Project Implementation: A Guideline. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Sonderpublication der GTZ, No. 204, 1989

Commission of the European Communities, Evaluation Unit  
Methods and Instruments for Project Cycle Management: Manual  
Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework, No 1, 1993

### 7.2 Общие исследования.

Biosis

<http://www.biosis.org.uk>

Earthwatch

<http://www.earthwatch.org>

Earthsystems

<http://www.earthsystems.org>

Conservation Online

<http://www.palimpsest.stanford.edu>

Cornell Lab of Ornithology

<http://www.ornith.cornell.edu>

Online Natural History Book Service  
<http://www.nhbs.com>

UNEP World Conservation Monitoring Centre  
<http://www.wcmc.org.uk>

World Conservation Union  
<http://www.iucn.org>

Wildlife Conservation Research Unit  
<http://www.wildcru.org>

World Resources Institute  
<http://www.wri.org/wri>

Royal Geographical Society  
<http://www.rgs.org>

### **7.3 Организации.**

BirdLife International  
<http://www.birdlife.net>

Botanic Gardens Conservation International  
<http://www.bgci.org.uk>

Conservation International  
<http://www.conservation.org>

Declining Amphibian Population Task Force  
<http://www.open.ac.uk/daptf>

Fauna & Flora International  
[http://www.fauna\\_flora.org](http://www.fauna_flora.org)

Forest Conservation Portal  
<http://www.forests.org>

International Institute for Environment and Development  
<http://www.iiied.org>

## **Глава 7: Источники дополнительной информации**

International Union for the Conservation of Nature (IUCN)

<http://www.iucn.org>

International Whaling Commission

<http://www.iwcoffice.org>

Nature Conservancy (USA)

<http://www.nature.org/>

Rainforest Foundation UK

<http://www.rainforestfoundationuk.org/rainhome.html>

Resource Africa

<http://www.art.org.uk>

The Royal Society for the Protection of Birds (RSPB)

<http://www.rspb.org.uk>

Species Survival Commission

<http://www.iucn.org/themes/ssc/index.htm>

Survival International (indigenous people)

<http://www.survival-international.org>

Traffic

<http://www.traffic.org>

### **7.4 Справочники.**

Cambridge Expedition Society

<http://www.cam.ac.uk/societies/cuex>

Virtual library of ecology and biodiversity

<http://conbio.org/vl/>

Directory for environmental organisations

[www.webdirectory.com](http://www.webdirectory.com)

## **Приложение 1: Семинар по планированию.**

Многие этапы планирования, описанные в разделе 3, лучше всего выполнять на семинаре. По всем проектам, даже небольшим, необходимо провести семинары по планированию, привлекая к участию всех основных партнеров по проекту. Совместная работа по планированию проекта обеспечит единое понимание хода его осуществления всеми партнерами.

Участником семинара необходимо:

- хорошо знать вопросы, имеющих отношение к предлагаемому проекту;
- представлять имеющие отношение к проекту правительственные и общественные организации, быть экспертами по рассматриваемой проблеме;
- принимать участие в работе на протяжении всего семинара.

При разработке плана проекта необходимо следовать совокупности определенных аналитических этапов. Многие из них могут быть упрощены, но стоит придерживаться их очередности и логики.

### **Ресурсы для семинара.**

- Если возможно, надо задействовать на весь период семинара опытного ведущего (фасилитатора), желательно, с навыками чтения лекций.
- Необходимо назначить также помощника по административным делам.
- На семинаре должен быть портативный компьютер и принтер.
- Три стенда для презентаций с бумагой.
- Панель для крепления карточек.
- Карточки, фломастеры, клей, скотч, булавки, ножницы, бумага.

### **Место проведения семинара.**

- Если возможно, семинар лучше проводить вдали от мест работы участников, чтобы у них не было соблазна покинуть на время его заседания.
- Чтобы обеспечить обсуждение в вечерние часы, большим преимуществом будет возможность размещения и ночлега участников в месте проведения семинара.
- Желательно, чтоб место семинара располагало к спокойной работе (даже в вечерние часы) и к расслабляющим прогулкам.
- Комната для обсуждения должна позволять расставлять стулья в свободном порядке; например, лекционная аудитория для этой цели мало подходит.

## **Приложения**

- Должно быть достаточно места на стенах, чтобы прикреплять большое количество бумаг.
- Для небольших по составу семинаров наиболее подходят удаленные от городов научные центры.

### **Приглашения на семинары.**

Дата проведения семинара должна быть назначена заранее. Важно, чтобы все основные участники смогли его посетить, поэтому необходима своевременная рассылка формальных приглашений.

Осветите в приглашении важность семинара, укажите его задачи, место, даты и время проведения. Добавьте к приглашению программу и относящуюся к делу вводную информацию, вспомогательные материалы и схему проезда.

### **Типовая программа семинара.**

Отметить в Программе, что по ходу семинара в нее будут вноситься изменения.

### **День первый.**

Вечер:

- приезд участников
- открытие семинара (в некоторых случаях важно попросить вышестоящее лицо провести формальное открытие)
- презентация каждого участника (имя, организация, должность)
- презентация и обсуждение задач семинара
- презентация основных идей, программы, правил проведения семинара, обязанностей ведущего (фасилитатора).

### **День второй.**

Утро:

- обсуждение сути проекта (определение района проведения проекта, темы), верхней границы бюджета, партнеров проекта
- анализ участников проекта

Вечер:

- анализ проблем

### **День третий.**

Утро:

- продолжение анализа проблем

Вечер:

- анализ задач и стратегии проекта

## **День четвертый.**

- логическая схема проекта (задачи, предпосылки, индикаторы), план бюджета
- роли и обязанности, последующие шаги.

### **Ведущие (фасилитаторы)**

Для активизации работы участников семинара по планированию важно привлечь опытного ведущего. Если небольшие группы численностью до шести человек, которые знают методы семинара и друг друга, могут легко работать без ведущего, то крупные семинары, включающие различных участников, нуждаются в координации работы с помощью специального фасилитатора, знающего методы и приемы ведения разного рода семинаров.

Более того, хороший ведущий сможет обеспечить активное вовлечение в дискуссию всех участников и не допустить излишнего доминирования отдельных лиц. Хороший фасилитатор должен только помогать организовать обсуждение, а не доминировать на нем. Вопросы или действия одних лиц должны отсылаться к другим участникам, и фасилитатор не имеет права их комментировать. Он должен быть нейтрально настроен по отношению ко всем участникам, и не отдавать предпочтения идеям той или иной группы.

Опытных ведущих для проведения семинара можно найти в крупных агентствах по охране природы или по развитию. При этом желательно получить рекомендации об их предыдущей работе в этом качестве. Следует заранее встретиться с потенциальным фасилитатором и обсудить задачи семинара. По ходу его ведения должны обсуждаться промежуточные итоги и вопросы, которые возникают у координатора процесса планирования и у ведущего.

Организация реального обмена идеями требует от фасилитатора большого мастерства и квалификации. Существует ряд практических приемов для разрешения трудных задач, которые помогают людям преодолевать некоторую скованность и стеснительность, стимулируют их интерес к новым решениям и позициям других участников. Настоятельно рекомендуется использование методов визуализации, описанных в Приложении 2. Отчет о семинаре готовит ведущий и представляет его координатору проекта не позднее недели по окончании семинара.

### Приложение 2: Наглядность.

Рекомендуется использовать в семинарах по планированию визуализацию с применением карточек. Этот метод предусматривает изложение идей отдельными участниками на карточках, прикрепленных на доску, панель или стену, для участия группы в последующих дебатах. Этот процесс близок «структурированному» мозговому штурму, но его преимущество в том, что каждая идея фиксируется на отдельном карточке, которая позже может быть сгруппирована с другими карточками. В этом случае ни одна идея не будет утеряна и каждая из них займет свое логическое место в пакете самых разных предложений.

Если участники работают вместе, выдвигая и структурируя идеи планирования проекта, то командный дух позволит признавать конечный результат своим. Фиксирование идей на карточках позволит также преодолевать доминирование руководящих, более активных или контролирующих индивидов. В ходе дискуссии каждая идея будет учтена, независимо от статуса автора. Таким образом, все участники будут максимально причастны к результатам семинара. Метод визуализации весьма эффективен на семинарах по планированию, но его можно также применять в полевых условиях во время собраний группы и встреч с местными жителями.

#### **Карточки.**

Подготовьте карточки из тонкого картона размером в одну треть от формата А4. В зависимости от цели семинара полезно будет приготовить разноцветные карточки. Один цвет можно использовать для мозгового штурма проблем, другой – для анализа преимуществ и т.д. Необходимо, чтобы материала было достаточно – например, 50 карточек на участника в день.

#### **Панели для презентаций.**

Опыт показывает, что использование фломастеров, стендов и панелей, на которые можно прикреплять карточки, во многих некоторых случаях идеальны. Обычно хватает 5-8 панелей (или вдвое меньше, если можно использовать обе стороны панели). Подготовьте большие листы упаковочной бумаги по размеру панелей (скрепите несколько листов между собой липкой лентой, если не удалось найти подходящий размер). Прикрепите на каждую панель по одному листу бумаги, на который можно



клеить карточки. Эти листы бумаги с карточками можно будет потом повесить на стену для сравнения или приберечь для отчета о семинаре. Замените убранные листы новыми (всего понадобится примерно 5 листов для каждой панели в день).

### **«Липкие» стены.**

Еще один проверенный прием – использование больших листов оберточной бумаги, прикрепленных к стене и обработанных клеевым составом, который позволяет клеить картон к бумаге, убирать его и прикреплять снова (понадобится 1 тюбик клея на 1-2 дня). Нанесите клей на оберточную бумагу примерно за час до начала семинара (лучше делать это на улице); время от времени наносите состав на бумагу снова. Убедитесь, что комната хорошо проветривается, чтобы свести к минимуму воздействие паров клея на участников. Вместо бумаги можно использовать большие куски нейлона или другого подходящего материала. Еще проще (но менее практично) приклеить карточки прямо на стену легко смывающимся клеем.

Важно фиксировать все упражнения с карточками. Карточки и их содержание можно записать или снять на цифровую камеру, а также быстро их пронумеровать и зарисовать взаиморасположение на стене. Затем карточки можно снять и скомпоновать в группы, но их исходное положение на стене в случае необходимости будет легко восстановлено. Скручивание в трубочку липких листов бумаги с наклеенными на них карточками нецелесообразно, поскольку они могут склеиться очень плотно.

### **Фломастеры.**

Запаситесь толстыми фломастерами (маркерами для стенда), по два на каждого участника.

### **Комната.**

Выберите комнату с достаточным свободным пространством на стенах, чтобы крепить на них листы бумаги для результатов мозгового штурма. Поскольку все результаты рабочей сессии будут визуализированы на стендах, а затем зафиксированы в отчете о семинаре, то участники не должны делать никаких пространственных записей и потому использование столов не рекомендуется. Расположите стулья в два или три ряда полукругом вокруг двух-трех стендов. Оставьте проход, чтобы участники могли подходить к стендам. Работая с большими группами, часто необходимо разбиться на подгруппы для углубленного обсуждения отдельных проблем. Выберите

## **Приложения**

комнату, которая позволит нескольким группам одновременно работать со стендами или карточками. Еще предпочтительней занять отдельные комнаты.

### **Правила.**

Базовые правила для визуализации с использованием карточек очень похожи на порядок проведения стандартного мозгового штурма: идеи участников собираются без обсуждения, а консенсус достигается в результате групповой дискуссии. Поскольку идеи фиксируются на отдельных карточках, они могут быть собраны вместе (схожие идеи сгруппированы) и расставлены в иерархическом порядке – это поможет прийти к консенсусу. Если, например, нужно прийти к соглашению по изначальной проблеме проекта, можно попросить участников записать только по одной идее. Через пару минут соберите карточки, прикрепите их на панель и, если возможно, сгруппируйте. Начните с одной группы проблем и определите, относятся ли вторая и последующие группы к такому же уровню, или представляют собой результат первой группы. Соответственно разместите на панели карточки по всем уровням. В конечном счете, определитесь с подходящим уровнем для своего проекта, выявив центральную его проблему с итоговой формулировкой, выбирая из имеющихся карточек или перефразируя их.

### **Карточки.**

Есть ряд простых правил для написания карточек. Принципы этого способа визуализации зависят от передвижения индивидуальных карточек с целью добиться структурированного обсуждения. Поэтому важно фиксировать только одну идею на одной карточке. Запись должна быть четкой, чтобы все участники смогли ее прочитать. Раздайте участникам по фломастеру и разрешите использовать только этот инструмент для записи. Напомните участникам, что надо писать большими буквами и разборчиво, чтобы участники, сидящие на задних рядах могли прочитать содержимое карточек. Написанное невозможно будет прочитать, если карточка содержит больше четырех строчек текста. Убедите участников четко формулировать свои мысли.

Помните, что результаты должны быть понятны людям, не принимавшим участия в семинаре. Найдите пояснения к каждой карточке. Если, например, выявляются проблемы национальных парков, то понятие «деградация» недостаточно специфично для дальнейшего анализа. Лучшей

формулировкой будет «50% потери древесных видов в основной части парка с 1970-го года».

Помните также, что одно из преимуществ этого метода – анонимность. Даже если придется постоянно прояснять содержание индивидуальной карточки, не заставляйте людей признаваться в авторстве. Вместо этого, узнайте у всей группы, понимают ли они смысл написанного и могут ли объяснить его значение. Лучше отказаться от карточки, если невозможно четко прояснить ее содержание.

## Приложение 3: Словарь специальных терминов, используемых в тексте.

Каждая область деятельности имеет собственную совокупность терминов, которые могут быть непонятны непосвященным лицам. Планирование не является исключением в использовании терминов. Хотя авторы старались свести использование научного жаргона к минимуму, в некоторых случаях необходимо толкование специальных терминов. Ниже приводится список наиболее важных терминов и их значений.

### **Activities:**

**Мероприятия:** задания, которые необходимо выполнить для достижения конкретных результатов. Мероприятия (а также действия более низкого уровня, т.е. задания) – это составляющие, на которых базируются бюджет, планы действий и краткосрочный менеджмент.

### **Aim:**

**Задача:** термин, который нередко ошибочно используется для замещения более конкретных понятий: общая задача, конечная задача или цель. В настоящем руководстве этому термину не придается формальное значение в рамках планирования проекта и потому авторы стараются, по возможности, его избегать.

### **Agenda 21:**

«Повестка дня на 21век»: наряду с «Конвенцией о биологическом разнообразии» документ с таким названием стал одним из важных итогов Конференции ООН в Рио-де-Жанейро в 1992 г. «Повестка дня на 21век» рассматривает проблемы устойчивого развития и предлагает широкий спектр планов и действий - от национальных до местных, - направленных на их решение.

### **Assumptions:**

**Предпосылки:** реальные или потенциальные проблемы, которые влияют на благополучное достижение цели или конечной задачи. Если обстоятельства указывают, что предпосылки ненадежны, то проект рискует не достичь своей цели. Предпосылки обычно затрагивают те аспекты, которые невозможно решать в рамках проекта, поскольку они находятся обычно в сфере политической или экономической. Предпосылки необходимы для анализа проекта, т.к. они влияют на общую его осуществимость.

### **Auditing:**

**Аудит:** обычно применяется к процессу проверки финансовой состоятельности проекта (хотя многие другие профессиональные стандарты также подвергаются аудиту). Аудиторская проверка обычно базируется на проверке состоятельности и соответствия законодательству системы финансового управления проектом и на тестовой проверке баланса количественных показателей бюджета. Крупные источники финансирования обычно настаивают на том, чтобы аудиторская проверка проводилась профессиональными компаниями, а финансовый менеджмент соответствовал принятым стандартам.

### **Bottoms-up**

**Снизу-вверх:** стиль обсуждения проекта и принятия решений. При этом окончательные решения по планированию принимаются группой заинтересованных сторон, которых в первую очередь затрагивает проект.

### **Budget:**

**Бюджет:** план расчета стоимости проекта (разбит на секции в соответствии с расходами, сроками и указаниями, на что будут потрачены деньги). В идеале, бюджет вытекает из стоимости и логических сроков индивидуальных мероприятий, отраженных в логической схеме. Расчет бюджета укажет размер гранта, за которым необходимо обратиться к финансирующим агентствам, а также объем других средств, которые возможно получить в форме натуральной оплаты.

### **Convention on Biological Diversity:**

«**Конвенция о биологическом разнообразии**»: самая значимая конвенция по охране живой природы, которую подписали большинство стран мира. Она дала новые стимулы, открыла новые горизонты планирования и источники финансирования для решения этих проблем.

### **Conventions:**

**Конвенции:** международные добровольные соглашения, достигнутые государствами. Некоторые из них имеют отношение к сохранению биоразнообразия и могут служить источником идей и финансовой поддержки для проектов, разрабатываемых в этой области.

### **Disbursement:**

**Выплата:** термин, используемый крупными финансирующими агентствами применительно к правилам и процессам произведения оплаты.

## Приложения

### **Eco-regions:**

**Эко-регионы:** обширные территории, которые обладают сходными характеристиками флоры и фауны, следовательно, сходным биологическим разнообразием. Эко-регионы, обладающие особо ценным биологическим разнообразием или значительно антропогенно трансформированные, в первую очередь требуют природоохранных проектов. ВВФ (WWF) также выдвинул концепцию, которая сходна с подходом Международного союза охраны природы о сохранении природы в «горячих точках», но более детально.

### **Evaluation:**

**Оценка:** обычно используется в словосочетании «мониторинг и оценка». Оценка – это процесс обобщения данных мониторинга.

### **Goal or, sometimes, overall goal:**

**Цель, или иногда – общая цель:** наивысший уровень задач планирования, более значительный, нежели конкретный вклад проекта. Общая цель – это желаемое состояние будущего, в которое предлагаемый проект внесет свой вклад; но потребуется значительная дополнительная работа для ее достижения.

### **Hotspots: .**

**Горячие точки:** эти небольшие регионы планеты, где наблюдается непропорционально высокая насыщенность видов. Охрана живой природы в этих регионах не может разрешить глобальный кризис биологического разнообразия, тем не менее, это очень важный аспект природоохранной деятельности. На охране природы «горячих точек» сосредоточено особое внимание Вашингтонской международной организации по охране природы (Conservation International).

### **Indicator:**

**Индикатор:** измерение достижения задач, поддающееся количественной оценке на любом уровне. Точность индикаторов обеспечивает конкретность и измеримость проектов, количественно характеризует достижение реалистичных результатов в ограниченных временных рамках (см. Задача). На уровне задач индикаторы идеально измеряют изменения состояния разнообразных показателей, произошедшие в результате выполнения проекта, и те процессы, которые были для этого необходимы. Измерители процесса могут быть применимы и к отдельным мероприятиям.

Можно встретить словосочетания «индикаторы влияния» (итоговые) и «индикаторы процесса» (промежуточные).

### **Key informants:**

**Ключевые источники информации:** лица, которые в силу занимаемой должности, опыта или специальных знаний представляют точки зрения различных заинтересованных в проекте групп. Ключевые информационные лица нужны там, где заинтересованные группы обширны, и не представляется возможным работать с каждым человеком в отдельности. Такого рода ключевых лиц следует подбирать очень внимательно, убедившись предварительно в том, что они действительно представляют интересы заинтересованных групп.

### **Log frame:**

**Логическая схема:** является способом структурированного и последовательного изложения и подробного описания проекта с упорядоченными в иерархическом порядке задачами и мероприятиями, индикаторами и способами их проверки, а также предпосылками. Логическая схема существенно помогает в привлечении денежных средств, составлении бюджета и управлении проектом. Проект скорее будет успешным, если будет следовать этому логическому порядку. Логическая схема – один из важных методов планирования проекта, выбранный в данном Руководстве для детального рассмотрения.

### **Means of verification:**

**Способы проверки:** устанавливают объективность полученных индикаторов. Способы проверки касаются отчетов и документации. Они должны быть независимы от проекта.

### **Milestones:**

**Фиксированные этапы:** краткосрочные задачи, используемые в целях управления проектом. Они не всегда появляются в логических схемах (иногда, как этап достижения какого-нибудь индикатора), но входят в планы работ. Поскольку достижение конкретных задач проекта проверяется количественными индикаторами изменений состояния тех или иных показателей живой природы, то и фиксированные этапы работы по проекту также должны включать соответствующие измерения.

### **Memorandum of Understanding:**

**Меморандум о взаимопонимании:** письменная формализация

## Приложения

и регистрация договоренности между организациями или, реже, индивидами об условиях совместной работы над проектом. Меморандум о взаимопонимании заключается в тех случаях, когда стороны не видят необходимости юридически заверять и составлять официальные контракты, поскольку маловероятно, что какая-либо из сторон будет нести юридическую ответственность в случае, когда полученные результаты будут отличаться от ожидаемых.

### **Monitoring:**

**Мониторинг:** процесс периодического измерения развития (с использованием индикаторов или фиксированных этапов), в результате которого можно констатировать, осуществляется ли проект согласно плану или отклоняется от него. Мониторинг должен производиться все время. Он будет более частым и менее формальным на первых этапах выполнения проекта, но более формальным на заключительных этапах. Мониторинг должен проводиться ежеквартально или ежегодно.

### **National Biodiversity Strategies and Action Plans NBSAPs:**

**Национальные стратегии и Планы Действий по сохранению биоразнообразия (НСПДСБ):** наряду с «Конвенцией о биологическом разнообразии» многие страны разрабатывают различные документы, описывающие стратегии и планы по охране живой природы. Они представляют собой ценные руководства для понимания национальных приоритетов в области охраны природы и возможностей для участия в их достижении через предлагаемые проекты.

### **Objective:**

**Задача:** желаемая ситуация в будущем, предполагающая изменение настоящего состояния. Задачи должны быть:

- Конкретные что, где, когда;
- Измеримые как количественно, так и качественно;
- Достижимые;
- Реалистичные;
- Ограниченные временными рамками.

Трудность с понятием “задача” состоит в том, что этот термин иногда используется для описания цели, намерения, конечной задачи, итога или результата. Все эти понятия допустимы применительно к данному термину, но могут привносить путаницу при неоднозначным употреблении. Понятие



«намерение» не используются в этой книге для описания процессов планирования и выполнения проектов.

### **Objective tree:**

**Древо задач:** метод визуализации задач в целях демонстрации логических связей в разветвленной иерархии. «Древо задач» вытекает напрямую из «Древа проблем» и обладает практически такой же структурой, хотя проект может затрагивать лишь некоторые из всех указанных проблем. В этом случае незатронутые проблемы и задачи становятся предпосылками.

### **Objectively verifiable indicators:**

**Объективно измеримые индикаторы:** (см. также «Индикаторы»). Все индикаторы должны быть объективно измеримыми. Это означает, что если предоставить источник данных и способы их проверки, объективные специалист придет к таким же выводам о развитии в направлении достижения поставленной цели.

### **Outputs:**

**Итоги:** термин, который часто используется как синоним результатов.

### **Participation:**

**Участие:** процесс вовлечения заинтересованных лиц в развитие и выполнение проекта. Заинтересованные стороны важны для успешности проекта, и существует ряд способов сохранить их участие.

### **Participatory Rural Appraisal (PRA):**

**Обобщенная оценка местных участников проекта:** методы, направленные на понимание и учет нужд, интересов и знаний местных заинтересованных сторон при разработке проекта. Оценка местных участников особенно важна для выявления не наделенных полномочиями и властью заинтересованных сторон, чье участие в проекте по политическим, культурным или экономическим причинам может вызвать затруднения в выполнении проекта.

### **Problem:**

**Проблема:** феномен, текущее неудовлетворительное состояние которого напрямую предопределяет потребность в проекте. Проблемы могут быть проанализированы и визуализированы в форме разветвленного «Древа проблем», показывающего причинно-следственные связи между ними. Отдельные проблемы могут быть переформулированы в задачи, которые

## **Приложения**

являются утверждением предпочитаемой будущей ситуации, когда данная проблема будет решена. Логическая структура «Древа проблем» и «Древа задач» идентичны.

### **Problem tree:**

**Древо проблем:** метод визуализации проблем для выявления логических связей в разветвленной иерархии. «Древо проблем» можно напрямую обратить в «Древо задач», переформулировав отдельные проблемы в желаемую ситуацию в будущем. Оба «Древа» имеют идентичную структуру. Четкое изложение и визуализация «Древа проблем» является основой рационального развития проекта.

### **Procurement:**

**Закупки (снабжение):** процесс приобретения товаров и услуг для проекта. Некоторые спонсоры предъявляют специальные требования к закупкам, чтобы иметь доказательства экономного расходования выделяемых средств.

### **Project:**

**Проект:** взаимосвязанная и запланированная совокупность мероприятий и необходимых ресурсов, которые необходимы для достижения поставленной цели. Проекты различаются по масштабу, поэтому проект одного человека может быть составной частью более крупного коллективного проекта. Если было достигнуто больше одной конечной задачи, то считается, что мы имеем дело с совокупностью проектов, которые ставили перед собой одну общую цель. Такая объединенная группа проектов часто именуется Программой.

### **Project cycle:**

**Цикл проекта:** логическая последовательность, в которой развивается и реализуется проект:

идеи – концепция – анализ заинтересованных сторон - анализ проблем – анализ задач – стратегия проекта – логика проекта – распределение ролей и обязанностей - затрачиваемые ресурсы – привлечение капитала – реализация проекта – мониторинг и оценка – составление отчета.

### **Project strategy:**

**Стратегия проекта:** план достижения задач высшего уровня, предусмотренных проектом. Анализ проблем требует выбора альтернативных стратегий по достижению его цели. Важный этап

планирования проекта – выбор стратегии, наиболее соответствующей определенным критериям и основной цели проекта.

### **Purpose or project purpose:**

**Конечная задача проекта:** задача высшего уровня, которая будет достигнута проектом, если все пройдет по плану и ни одна из предпосылок не окажется несостоятельной. В идеале у проекта должна быть только одна конечная задача.

### **Red List:**

**Красный список:** перечень и краткая характеристика состояния видов, находящихся под угрозой исчезновения. Официальный «Красный список» ведется Международным союзом охраны природы (IUCN) на основании специально разработанных и утвержденных критериев. Это важный механизм, открывающий возможности для разработки соответствующих проектов в области сохранения биоразнообразия. Существуют также национальные «Красные списки» и «Красные книги», которые могут основываться на иных критериях. При подготовке конкретных проектов следует в первую очередь принимать во внимание список МСОП для глобально угрожаемых видов.

### **Resource inputs:**

**Затрачиваемые ресурсы:** кадры, финансы и оборудование, необходимые для реализации проекта.

### **Results:**

**Результаты:** предшествующий конечной задаче проекта уровень решений. Результатов может быть несколько, от 4 до 10. Все они необходимы для достижения цели проекта. Результаты иногда называют итогами, но это может породить некоторую путаницу.

### **SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound):**

**КИДРО (Конкретный, Измеримый, Достижимый, Релевантный, Ограниченный во времени):** специфическая аббревиатура, применимая к задачам на всех уровнях. (Соответствие критериям СИДРО важно подчеркивать при подготовке заявок на международные и зарубежные гранты - примечание редактора).

### **Stakeholder analysis:**

## **Приложения**

**Анализ заинтересованных сторон:** процесс идентификации заинтересованных групп, оценки их интересов и потенциального влияния на задачи проекта. Анализ заинтересованных сторон определяет первоочередные мероприятия, необходимые, в частности, для поиска источников финансирования проекта.

### **Stakeholders:**

**Заинтересованные стороны:** люди или группы, которые оказывают влияние на проект, попадая под его воздействие или ожидая получения выгод от этого проекта. Заинтересованные стороны могут симпатизировать проекту и быть его потенциальными сторонниками или спонсорами. Или, напротив, у них могут быть интересы, противоположные задачам проекта. И в том, и в другом случае участие заинтересованных сторон будет оказывать воздействие на успешность проекта.

### **SWOT:**

**ПиНВиТ:** Преимущества и Недостатки, Возможности и Трудности. Методика анализа данных о проектной группе или организации, а также об основных идеях проекта, помогающая убедиться, что конечная цель проекта достижима силами разрабатывающей его группы. (Планирование проекта на основе этой методики повышает обоснованность заявок на международные и зарубежные гранты - примечание редактора).

### **Top-down:**

**Сверху-вниз:** стиль обсуждения проекта и принятия решений, в котором основная роль принадлежит небольшой инициативной группе ответственных руководящих или влиятельных людей, имеющих доступ к финансовым средствам для осуществления задуманного проекта.

### **Verification:**

**Проверка:** процесс, в ходе которого определяется валидность (надежность) индикаторов. Она должна представлять собой письменный отчет о количественных данных, которые могут быть легко проверены и подтверждены любым сторонним специалистом. Проверка должна по возможности проводиться внешними по отношению к проекту организациями или лицами.

### **Visualisation:**

**Наглядность:** разнообразные методики, которые облегчают обсуждение планов и результатов, обеспечивают их восприятие участниками

соответствующих семинаров.

**Workplan:**

**План работы:** документирование сроков мероприятий и ответственных за них участников проекта. Рабочий план входит в логическую схему проекта, он необходим для управления проектом в ходе его реализации.

## **Организации, участвовавшие в создании этого руководства:**

### **BirdLife International.**

BirdLife International – международная ассоциация некоммерческих организаций, работающих в области сохранения биоразнообразия через охрану птиц и мест их обитания. BirdLife работает на всех уровнях, объединяя развивающиеся и развитые страны, любителей природы и профессиональных исследователей, ученых и менеджеров. Эта организация проводит скоординированную международную политику в области охраны природы, выполняет кампании и программы, основанные на качественном научном анализе. BirdLife стремится предотвратить исчезновение видов птиц, выполняя различные мероприятия по их охране на Ключевых Орнитологических Территориях, работая с населением и используя знания местных экспертов для обеспечения поддержки на местном уровне. Над выполнением программы BirdLife International работает 72 организации-партнера и 32 филиала в различных странах по всему миру.

### **The RSPB (Королевское общество охраны птиц).**

RSPB работает для сохранения здоровой окружающей среды, богатства дикой природой в целом и разнообразия птиц в частности, опираясь на поддержку и щедрость тех людей, которым не безразлична окружающая среда. С момента образования в 1889г, RSPB выросла в самую крупную в Европе благотворительную организацию по охране дикой природы, объединив более миллиона членов. По всему миру RSPB фокусируется на выявлении и сохранении важных местообитаний и угрожаемых видов, работая с партнерами BirdLife International и помогая им в реализации их приоритетов по охране природы. RSPB работает с партнерами BirdLife, чтобы повлиять на людей принимающих решения, в том числе на правительства, бизнесменов и спонсоров. Угроза водно-болотным территориям, мигрирующим видам, и такие глобальные вопросы, как изменение климата, затрагиваются RSPB при работе в рамках международных конвенций. Целевые программы, разработанные для отдельных стран, обеспечивают адресную финансовую и материальную помощь для решения природоохранных проблем. RSPB выполняет роль куратора для 10 партнеров BirdLife в странах Африки и 8 в странах Европы, а также в Индии, Шри-Ланке и Британских заморских территориях. RSPB является партнером BirdLife в Великобритании.

## **BP**

Мировая потребность в энергии растет. Энергия и сырье, используемые рационально и безопасно, важны для процветания и развития каждой страны и каждого региона в мире. От этих факторов зависит поддержание и повышение качества жизни. Цель BP – играть лидирующую роль в удовлетворении этих требований без причинения ущерба окружающей среде. Прогресс и инновации – основные критерии работы BP. Успех BP зависит от их реализации и возможности внести значительный вклад во все, что они делают. Хорошие социальные и экологические показатели – ключ к успешности бизнеса. Приверженность этой политике – та основа, на которой строит и ведет свой бизнес BP. В основе взглядов BP на здоровье, безопасность и экологию лежат следующие принципы – отсутствие техногенных катастроф, вреда для людей и нарушения окружающей среды. BP проводят мероприятия по минимизации климатических изменений и выполнению планов действий по сохранению биоразнообразия в тех странах, где они работают.

## **Fauna & Flora International (FFI).**

Основанная в 1903 году, это старейшая международная благотворительная организация по охране природы. FFI работает в области сохранения находящихся под угрозой исчезновения видов диких животных и растений по всему миру, выбирая устойчивые, основанные на научных знаниях решения этих проблем, которые также учитывают потребности человека. FFI действует более чем в 60 странах имеет членов более, чем в 100 странах. Программы этой организации предлагают творческие и инновационные решения экологических проблем. Эти программы привлекают и поддерживают местных жителей, обеспечивая тем самым устойчивость и долгосрочность результатов, достигнутых в ходе программ по сохранению исчезающих видов.