

Белгородская региональная общественная организация
«Центр социальных инициатив «Вера»

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
В СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ
НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (СОНКО)**

Методические материалы

г. Белгород, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

1. Понятие и признаки проекта.....	3
2. Жизненный цикл проекта. Процессы управления проектом.....	6
3. Разработка календарного плана.....	15
4. Управление стоимостью проекта	18
Литература	21

В целях осуществления проектного управления СОНКО рекомендуется соблюдать следующий алгоритм действий:

- изучить основные понятия, касающиеся проектного управления в социально ориентированной некоммерческой организации;
- познакомиться признаками проекта, в особенности социального проекта;
- понять жизненный цикл социального проекта, научиться определять его временные границы;
- изучить процессы управления социальным проектом;
- познакомиться с особенностями разработки типичного календарного плана и разработать календарный план собственного социального проекта;
- изучить правила управления стоимостью проекта.

1. Понятие и признаки проекта

В мировой практике понятие Project Management трактуется неоднозначно в зависимости от выбранной модели, подхода к структуре знаний, типа и вида проектов и других факторов. Переводы самого термина Project Management на русский язык также весьма разнообразны: управление проектами, проектный менеджмент, менеджмент проектов, проектное управление.

Национальный российский стандарт в области управления проектами (НТК – Национальные требования к компетенции) дает самую краткую формулировку: «**Проект** – целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги, ограниченная во времени и связанная с потреблением ресурсов».

Комплекс работ является проектом, если присутствуют следующие **признаки проекта**:

1. Направленность на достижение конкретных целей.
2. Координированное выполнение взаимосвязанных элементарных работ.
3. Ограниченность ресурсов, в том числе временного.
4. Неповторимость и уникальность.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Каждая из названных характеристик имеет важный внутренний смысл, и поэтому мы их рассмотрим более подробно.

По основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект, выделяют различные типы проектов:

- **организационные проекты** связаны с реформированием предприятий, созданием новой организации, проведением мероприятий;
- **экономические проекты** связаны с реструктуризацией предприятий, приватизацией, аудитом, совершенствованием налоговой системы;
- **технические проекты** связаны с разработкой нового продукта;
- **социальные проекты** связаны с решением социальных проблем. Это может быть совершенствование социального обеспечения, пенсионного законодательства, ликвидация последствий природных явлений и социальных потрясений, адресная помощь социально уязвимым категориям населения, просветительские проекты, реализуемые с целью привлечения общественного внимания к тем или иным социальным проблемам.

Их главная отличительная особенность в том, что они обладают наибольшей неопределенностью:

§ цели только намечаются и корректируются по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная оценка их затруднена;

§ сроки и продолжительность зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;

§ расходы на проект зависят от бюджетных ассигнований;

§ ресурсы выделяются по мере необходимости в рамках возможного.

Именно такие виды проектов, как правило, реализуют социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО).

По длительности социальные проекты подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. **Краткосрочными** считаются проекты продолжительностью до 2 лет. Они имеют следующую особенность: заказчик заинтересован в скорейшем завершении проекта и, как правило, охотно идет на некоторое увеличение его стоимости. При этом максимально сокращается отчетность, выбирается минимальное число подрядчиков, используются наиболее простые графики, ответственность возлагается на одно лицо.

По степени сложности социальные проекты делятся на простые, сложные и очень сложные. Сложность проектов определяется степенью финансовой, технологической, технической, организационной сложности.

Системный подход в управлении проектами.

Общие рецепты управления проектами на первый взгляд просты и понятны, так как в их основе – структурированные здравый смысл и опыт. Проект надо начать с постановки и согласования цели, спланировать путь ее достижения, выполнить предусмотренные работы и успешно закончить проект, достигнув цели, как было запланировано. Сложности возникают практически всегда – в реальной жизни редко удается сделать так, как было запланировано, или реалистично запланировать уникальную деятельность. Нами представлены внешние проявления наиболее часто встречающихся, но далеко не всех «заболеваний» проекта:

- недостаточное качество и эффективность исполнения работ;
- отсутствие культуры командной работы, наличие противоречий и несогласованностей в действиях подразделений;
- неэффективное использование ресурсов, наличие конфликтов ресурсов в проектах;
- отсутствие системы оперативной отчетности;
- непрофессиональное отношение к клиенту – отсутствие мониторинга, управления связями с клиентом.

Все эти проблемы возникают в результате отсутствия системного подхода к управлению проектами.

Применение системного подхода позволяет рассматривать проект как сложную систему, которой нужно управлять. Для описания системы управления проектом нужно определить:

- объекты управления;
- субъекты управления;
- перечень управляющих воздействий, обеспечивающих продвижение проекта;
- перечень возмущающих воздействий, негативно влияющих на ход выполнения проекта.

Рассмотрим классическую схему системы управления с обратной связью. В социальном проектировании в качестве объекта управления выступают коллективы людей – исполнители проекта.

Если проект сложный и состоит из нескольких подпроектов, то его реализация требует дополнительной координации.

В соответствии с системным подходом **структура проекта** как объекта управления может быть рассмотрена с разных точек зрения (табл. 1).

Структура социального проекта

Элементы проекта	Обеспечение проекта	Виды деятельности
<ul style="list-style-type: none"> - проектная документация; - предоставляемые социальные услуги; - помещения; - технологическое оборудование; - финансы 	<ul style="list-style-type: none"> - финансы; - персонал, волонтеры; - материально-технические ресурсы; - территории, помещения; - документация (контракты, соглашения, договоры) 	<ul style="list-style-type: none"> - маркетинг; - закупки; - оказание социальных услуг;

В качестве **субъектов управления** в СОНКО рассматриваются активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений. К ним относятся:

- управленческий аппарат заказчика проекта, включая все необходимые подразделения и организации, представляющие различные роли заказчика (грантодатель, спонсор и т.п.);
- управленческий аппарат исполнителя проекта (СОНКО);
- команды проектов (группы управления, рабочие группы) – специализированные рабочие структуры, создаваемые на время выполнения проек-

тов и включающие управленческий и технический персонал, выделяемый заказчиком и исполнителями для выполнения проектов. В том числе и волонтеры.

2. Жизненный цикл проекта. Процессы управления проектом

Любой проект состоит из процессов. Под процессами понимаются действия и процедуры, связанные с реализацией функций управления и приносящие результат. Процессы управления проектами связаны, с одной стороны, с областями знаний проектного менеджмента, а с другой – с жизненным циклом проекта. Процессы управления, связанные с областями знаний, выполняются в том или ином объеме на всех стадиях жизненного цикла проекта. В некотором смысле процессы, связанные с областями знаний, схожи с понятием обеспечивающих подсистем, поскольку касаются организации и описания работ проекта в любой сфере деятельности. Процессы управления проектом, ориентированные на продукт, определяются спецификой производства продукта, зависят от области приложения и связаны с жизненным циклом проекта.

К областям знаний в проекте относятся:

- управление предметной областью проекта (управление содержанием) – определение целей, результатов и критериев оценки успешности проекта;
- управление временем – разбиение проекта на группы работ и отдельные работы; определение последовательности выполнения, продолжительности и расписания работ – календарного плана проекта; контроль изменений календарного плана проекта;
- управление стоимостью – определение видов и количества ресурсов (люди, оборудование, материалы); определение стоимости ресурсов и работ; учет и контроль расходов и доходов, а также изменений бюджета;
- управление качеством – определение стандартов качества, относящихся к проекту, способов достижения требуемого уровня качества и мероприятия по обеспечению качества; контроль качества;
- управление персоналом – распределение ролей, ответственности и отношений координации и субординации персонала проекта; построение организационных и ресурсных диаграмм; подбор человеческих ресурсов; создание и совершенствование команды проекта;
- управление коммуникациями – определение источников и потребителей информации внутри и вне проекта; описание видов распространяемой информации, сроков и периодичности предоставления информации; спосо-

бов доставки информации; управление процедурами распространения информации в ходе реализации проектов;

- управление проектными отклонениями:
- управление рисками – выявление событий, которые могут повлиять на проект; определение зависимости возможных результатов от наступления рисков событий; выработка стратегий работы с рисками; планирование, осуществление и контроль мероприятий, связанных с реагированием на риск;
- управление проблемами – выявление возникающих вопросов (функциональных, технических, бизнес и др.), их анализ, принятие и исполнение решений, формальное закрытие и мониторинг проблем проекта;
- управление изменениями – выявление возникающих модификаций ранее согласованных параметров, их анализ, принятие и исполнение решений, формальное закрытие и мониторинг проблем проекта;
- управление контрактами – определение требуемых товаров и услуг, потенциальных продавцов; поддержание формализованных отношений с контрагентами.

Таким образом, проект можно представить в виде пирамиды, отражающей взаимоотношения целей проекта, его основных ограничений и областей знаний.

Следует заметить, что основные ограничения проекта могут выступать в качестве его подцелей.

Любой проект проходит через определенные стадии в своем развитии.

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между появлением обоснованной концепции проекта и моментом административного завершения проекта.

Каждой стадии жизненного цикла проекта соответствуют группы процессов управления проектами (табл. 1).

Таблица 1

Группы процессов жизненного цикла проекта

Стадии жизненного цикла проекта	Группы процессов управления проектом
Инициация	Процессы инициации
Планирование	Процессы планирования
Исполнение и контроль	Процессы исполнения
	Процессы анализа
	Процессы управления
Завершение	Процессы завершения

Процессы управления перекрываются в рамках жизненного цикла проекта, но при этом на разных стадиях жизненного цикла различные процессы реализуются с разной интенсивностью. На рисунке представлена типовая схема жизненного цикла социального проекта:



Рис. Активность различных групп процессов управления

Преинвестиционная стадия проекта.

Любой проект начинается с идеи. Отличительной особенностью для социальных проектов, реализуемых СОНКО, является необходимость их финансирования без извлечения прибыли. Если идея находит отклик со стороны спонсоров/грантодателей, то она может стать проектом.

Стадия **инициации** проекта подразумевает определение целей. Под целями проекта здесь понимаются не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления проектом). При этом результаты могут быть материальными (здания, сооружения, организация) и нематериальными (знания, опыт, методы). Без четко сформулированных целей успешная реализация проекта невозможна.

Технология **SMART** задает критерии качества цели, которых необходимо придерживаться при целеполагании. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей:

S (specific) – каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат;

M (measurable) – цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения;

A (assignable) – цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для человека или организации;

R (realistic) – цель должна быть реалистичной, в принципе достижимой;

T (time related) – цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

Технология SMART предназначается для контроля над качеством уже сформулированных целей, но может быть использована и как способ целеполагания.

Алгоритм проверки или постановки целей с помощью системы SMART выглядит следующим образом:

- пишется список возможных целей и проводится спецификация результата (точное его описание) (S);

- каждая из целей обосновывается, человек оценивает значимость каждой цели для его деятельности, причем для этого могут быть разработаны отдельные критерии для оценивания важности целей (например, по 10-балльной шкале) (A);

- человек прогнозирует и оценивает степень достижимости целей (R), вплоть до применения числовых оценок вероятности достижения целей, различных коэффициентов достижимости и т.п. (например, также по 10-балльной шкале);

- для каждой из целей выбирается по 3–5 критериев измерения и контроля достижения (M). Важно, чтобы эти критерии измерения промежуточных результатов были достаточно удобными. Одним из таких распространенных критериев измеримости цели являются финансовые показатели.

- для выбранных целей указываются точные сроки их достижения, затем пишется план, в котором выделяются промежуточные этапы достижения целей (T).

Также необходимым условием эффективного управления проектом является тщательное документирование всех действий, так или иначе связанных с исполнением проекта. Поэтому результатом стадии инициации является документ, который может быть назван **паспортом проекта**, в котором указаны:

- обоснование инициации проекта – социальные проблемы, ради решения которых предпринимается этот проект;

- описание конечного результата социального проекта (основная цель);

- определенные и утвержденные цели проекта – явные и неявные цели участников проекта;

- критерии успеха проекта – численно измеримые критерии, позволяющие судить об успешном завершении проекта;

- класс проекта по различным признакам (масштаб, тип, сложность);

- участники проекта (стейкхолдеры, которых так или иначе касается проект – семьи, СМИ, школы, больницы, общественные организации, социальные организации, потребители и т.д.)
- команда проекта (включая утвержденного менеджера проекта);
- процедуры сотрудничества;
- первоначальный план проекта.

Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план – грубое представление о том, что потребуются выполнить в случае реализации проекта.

Выполнение и контроль (осуществление).

После утверждения формального плана на менеджера ложится задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми показателями. К сожалению, в управлении проектами можно быть абсолютно уверенным в том, что отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому, задачей менеджера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач, за счет выделения на них большего объема ресурсов.

Процессы исполнения.

Под исполнением подразумеваются процессы реализации составленного плана.

К основным можно отнести сам процесс исполнения плана проекта.

Среди вспомогательных процессов отметим:

- учет исполнения – подготовка и распределение необходимой для участников проекта информации с требуемой периодичностью;
- подтверждение качества – регулярная оценка исполнения проекта с целью подтверждения соответствия принятым стандартам качества;
- выбор поставщиков – оценка предложений, выбор поставщиков и подрядчиков и заключение контрактов;
- контроль контрактов – контроль исполнения контрактов поставщиками и подрядчиками;
- развитие команды проекта – повышение квалификации участников команды проекта.

Для качественной реализации проекта СОНКО, как правило, необходимо привлечение внешних партнеров проекта – представителей социальных служб, образовательных организации, волонтерских организаций.

Процессы анализа

Процессы анализа включают как анализ плана, так и анализ исполнения проекта.

Анализ плана означает определение того, удовлетворяет ли составленный план исполнения проекта предъявляемым к проекту требованиям и ожиданиям участников проекта. Он выражается в оценке показателей плана командой и другими участниками проекта. На стадии планирования результатом анализа плана может быть принятие решения о необходимости изменения начальных условий и составления новой версии плана, либо принятие разработанной версии в качестве базового плана проекта, который в дальнейшем служит основой для измерения исполнения.

Завершение

Проект заканчивается, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но, когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект.

Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. Если проект был реализован на средства грантодателя, то необходимо предоставление отчетности по гранту. В случае спонсорской поддержки – отчет спонсорам о расходовании средств и предоставленных ресурсов.

По завершении проекта желательно опубликовать итоги его реализации в СМИ, что привлечет еще большее общественное внимание к решаемой с помощью проекта социальной проблеме, будет способствовать формированию позитивного имиджа самой СОНКО.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ	
ИНИЦИАЦИЯ	ПАСПОРТ ИДЕИ ПРОЕКТА РАЗРАБОТАН И УТВЕРЖДЕН
ПЛАНИРОВАНИЕ	ПЛАН ПРОЕКТА (ПЛАН-ГРАФИК + БЮДЖЕТ + ИСПОЛНИТЕЛИ) РАЗРАБОТАН И УТВЕРЖДЕН
ИСПОЛНЕНИЕ	ПРОДУКТ ПРОЕКТА (УСЛУГА, РЕЗУЛЬТАТ) СОЗДАН
МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ	ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПЛАНА ОБНАРУЖЕНЫ. ВЫПОЛНЕНЫ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА, КОРРЕКТИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ
ЗАВЕРШЕНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ ДОСТИГНУТ, ПОЛУЧЕННЫЙ ОПЫТ ЗАФИКСИРОВАН

Также перед началом реализации социального проекта необходимо представить проект в виде **структурной декомпозиции работ** (СДР или WBS – Work Breakdown Structure) – это представление проекта в виде иерархической структуры работ, полученной путем последовательной декомпозиции.

СДР предназначена для детального планирования, оценки стоимости и обеспечения персональной ответственности исполнителей.

Благодаря структурной декомпозиции работ менеджер проекта имеет:

- точное описание содержания работ;
- точное определение объема работ;
- измеримый результат выполнения работ.

СДР является средством для разделения всех работ по проекту на управляемые пакеты работ. Это позволяет достичь такого уровня детализации информации, который соответствует потребностям руководства проекта для осуществления контроля. Под **пакетом работ** понимается комплекс работ, сгруппированных по заданным критериям. СДР позволяет свести цели проекта либо к иерархии средств их достижения, либо к иерархии результатов, предусмотренных проектом. СДР является также инструментом, позволяющим руководителю проекта получить описание конечного результата проекта.

Разработка СДР имеет две **основные цели**:

1. Обеспечение планирования всех необходимых работ проекта.
2. Обеспечение отсутствия работ, не связанных с реализацией проекта.

Для руководителя проекта важны обе эти цели. Если в плане отсутствуют необходимые работы, проект будет задержан, бюджет, скорее всего, будет превышен. Если выполняются работы, не относящиеся к данному проекту – деньги заказчика тратятся нецелевым образом. Если СДР не объединяет обе эти цели, проект может потерпеть неудачу.

На основе СДР выполняются следующие процессы.

1. Определение работ.
2. Планирование ресурсов.
3. Оценка стоимости.
4. Бюджетирование.
5. Определение рисков.

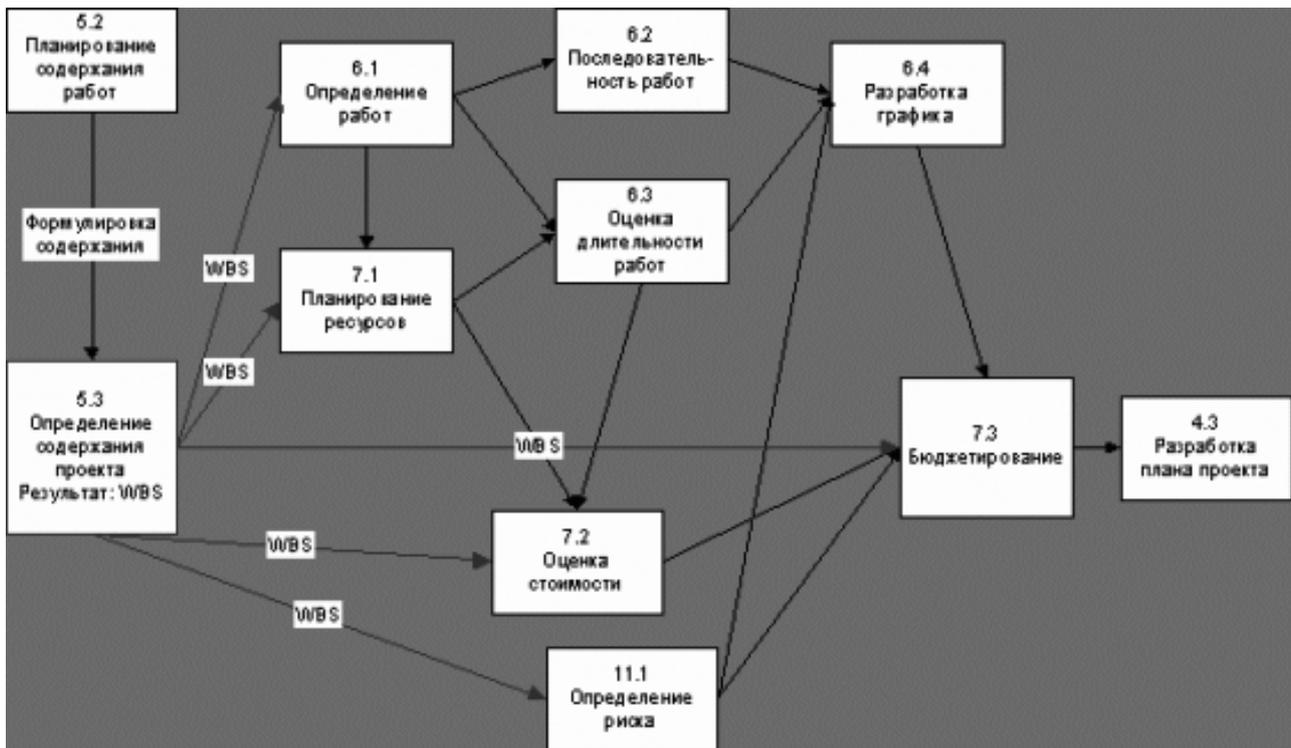


Рис. Взаимодействие СДР с процессами реализации проекта (PMBOK Guide 1996)

Таким образом, СДР является основой:

- **Комплексного план-графика проекта** – СДР обеспечивает основу для планирования объемов работ, стоимости, сроков и рисков. С помощью СДР работы структурируются и непосредственно связываются с графиком, а ресурсы распределяются и отслеживаются. При изменении содержания проекта СДР должна быть откорректирована.
- **Отчетности о выполнении проекта** – с помощью СДР определяется состояние проекта и выдается в различные формы отчетности. Например, по стадиям жизненного цикла проекта; по результатам; по отдельным этапам реализации проекта. Отчеты могут содержать данные по стоимости, срокам, рискам, объему, трудоемкости и качеству выполняющегося проекта или по сравнению с предыдущими аналогичными проектами (с такой же структурой).
- **Комплексного контроля изменений** – СДР обеспечивает идентификацию соответствующих точек контроля, которые используются для упрощения обмена информацией и контроля результатов.
- **Управления содержанием проекта** – процесс разработки СДР способствует формированию концептуального целостного представления об объекте проекта.
- **Организации взаимодействия между участниками проекта** – СДР позволяет организовать направленную передачу информации между ру-

ководителем и участниками проекта на всех стадиях его жизненного цикла, с учетом принятых обязанностей и ответственности участников.

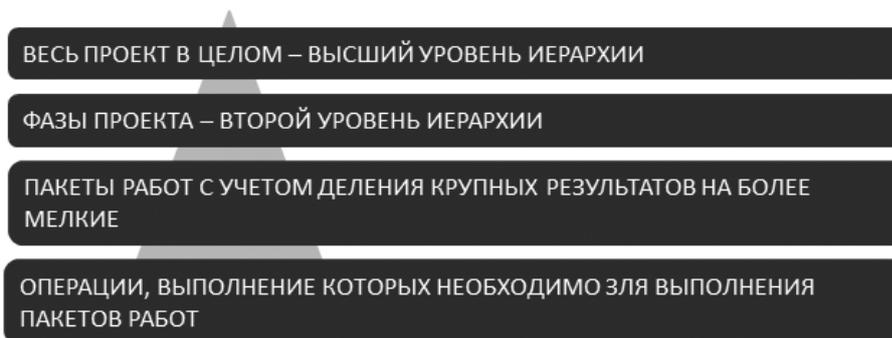
· **Формирования организационной структуры** – с помощью СДР можно связать определенный объем работ с элементом организационной структуры или отдельными исполнителями. Как только определяются работы, отдельные исполнители назначаются ответственными за выполнение определенных элементов СДР в рамках назначенных бюджетов и определенных сроков выполнения.

Провести декомпозицию и составить СДР, по мнению некоторых авторов, очень легко: «Прежде всего, следует разбить проект на несколько подпроектов. Каждый из подпроектов, в свою очередь, может быть разбит на некоторое число подподпроектов. Так следует последовательно делить проект на составные части до тех пор, пока не будет достигнут нижний уровень детализации».

На самом деле, все не так однозначно. На стадии инициации проекта руководитель должен ответить на целый ряд вопросов:

- **что** нужно сделать (определить ожидаемые результаты проекта (решение какой социальной проблемы для СОНКО));
- **как** это нужно будет делать (определить технологические этапы проекта);
- **кто** это будет делать (определить исполнителей, соисполнителей, волонтеров);
- **кто и в какой форме** будет оплачивать работы (спонсоры, партнеры).

ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ ИСР:



3. Разработка календарного плана

Для эффективного использования времени необходимо овладеть не только личностными навыками, но и существующими методиками, из которых к числу самых доступных и основных можно отнести сетевые модели.

Разработка календарного плана – наиболее ответственный этап в планировании проекта. От эффективности управления сроками выполнения проекта в большей степени зависит успех всего проекта. Если проект выполняется с отставанием по срокам, то с большой долей вероятности будет превышен бюджет проекта и снижено качество конечного продукта или услуги. Было бы хорошо иметь возможность сказать, что «с имеющимися ресурсами проект займет такое-то время», однако, действительность состоит в том, что большинство проектов имеет четко определенные даты начала и конца. Например, Вы хотели бы начать немедленно, но люди или материалы будут не готовы еще в течение двух недель. Как бы то ни было, заинтересованные лица рассчитывают или нуждаются в том, чтобы проект был закончен к определенному времени. Календарное планирование – классическая проблема всех проектов. Проблема, которую каждый менеджер проекта должен быть способен решить.

Существует два наиболее распространенных **метода планирования проектов**:

- метод критического пути (СРМ);
- метод оценки и пересмотра планов (PERT).

И тот, и другой методы отображают, что должно быть сделано, как долго каждая конкретная деятельность будет длиться, в каком порядке будут выполняться работы, и кто назначен ответственным за них.

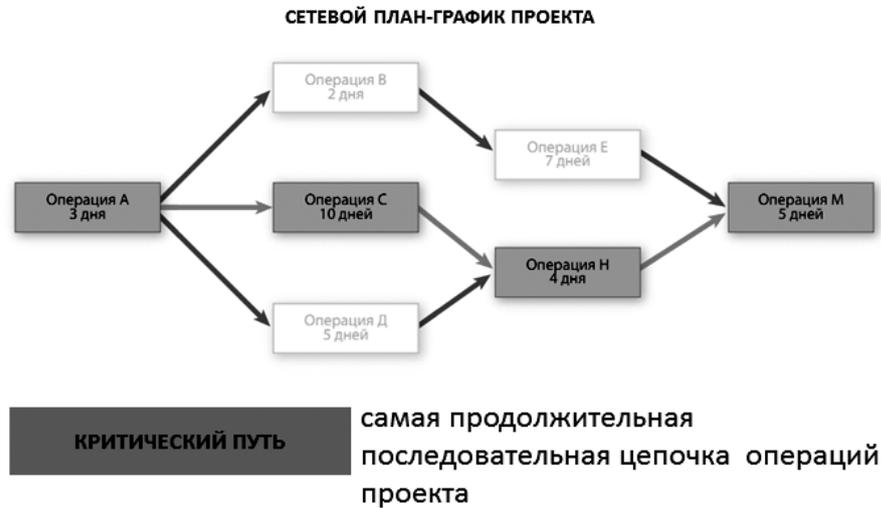
При разработке расписания менеджеру порой требуется выделить основные (ключевые) события проекта, например, подписание контракта, пуск в эксплуатацию, завершение этапа. Такие работы называются вехами. Обычно веха имеет нулевую длительность и при верном выборе вех они превращаются в серию естественных контрольных точек.

Контроль календарного плана методом критического пути осуществляется посредством построения **сетевого плана-графика проекта**.

Контроль сроков выполнения работ проекта можно проводить с использованием метода критического пути. Важной предпосылкой применения метода СРМ является предположение о том, что время выполнения каждой работы точно известно. В результате использования метода СРМ удастся получить ответы на следующие вопросы.

1. За какое минимальное время можно выполнить проект?

2. В какое время должны начаться и закончиться отдельные работы?
3. Какие работы являются «критическими» и должны быть выполнены точно в установленное время, чтобы не сорвать срок выполнения проекта?
4. На какое время можно отложить срок выполнения «некритической» работы, чтобы она не повлияла на срок выполнения проекта?
- 5.



Существуют также другие формы разработки календарного плана проекта: традиционный план-график и диаграмма Ганта.

Традиционный план-график представляет собой перечень работ по проекту, распределенный в соответствии с фазами жизненного цикла проекта:

ТРАДИЦИОННЫЙ ПЛАН-ГРАФИК ПРОЕКТА

	№	Мероприятие	Сроки (дд.мм.гг)	Количественные показатели реализации
ИНИЦИАЦИЯ				
ПЛАНИРОВАНИЕ				
ИСПОЛНЕНИЕ				
МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ				
ЗАВЕРШЕНИЕ				

Диаграмма Ганта (ленточная диаграмма) представляет собой размещенный в прямоугольной системе координат набор полос («лент»), местоположение и длина которых соответствуют временным параметрам отдельным элементам ИСР (фаз, пакетов работ, операций):

Описание операции	Календарные единицы	Временные рамки проекта				
		Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5
Фаза 1	120					
Пакет работ 1.1	87					
Пакет работ 1.2	53					
Пакет работ 1.3	53					

Для того чтобы разработанный календарный план можно было использовать в реальности, необходима его оптимизация с целью введения в график существующих ограничений на сроки выполнения работ, имеющиеся ресурсы и заложенный бюджет. Другими словами, необходимо провести оптимизацию календарного плана. Оптимизация – процедура многокритериальная и итерационная. Исходя из названных критериев оптимальности, выполняются три шага оптимизации:

- временная;
- ресурсная;
- стоимостная.

Целью временной оптимизации расписания является приведение сроков проекта в соответствие с требуемыми (договорными или иными). Для сокращения длительности работы необходимо использовать один из перечисленных методов:

- повторная оценка длительности работы;
- дополнительная детализация работы;
- изменение количества ресурсов, назначенных на работу (для определенных типов работ).

4. Управление стоимостью проекта

Необходимость управления стоимостью проекта вытекает из ограниченности ресурсов, присущей всем видам проектов, но в особенности социальным.

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта и стоимостей выполнения работ проекта.

Управление стоимостью включает:

- Мониторинг бюджета проекта.
- Ресурсное планирование.
- Стоимостные оценки.
- Сметные расчеты.
- Стоимостной контроль.

Оценка стоимости проекта должна проводиться на разных стадиях жизненного цикла проекта. Разные виды оценок стоимости с указанием допустимой погрешности приведены в таблице.

Оценка	Допустимая погрешность	
Концептуальная (начальная). Без использования точных данных.	-25%	+75%
Бюджетная. На основе информации об оборудовании, необходимых материалах. Для получения финансовых средств от грантодателей, спонсоров.	-10%	+25%
Точная (контрольная). На основе спецификаций. Для договоров, контрактов, контроля.	-%5	+10%

Смета – это перечень расходов, структурированный по разделам, но без привязки к календарному плану проекта. Так же, как и оценка стоимости, смета проекта меняется от стадии к стадии. Различают следующие виды смет, составляемых на разных стадиях жизненного цикла проекта.

Стадии проекта	Стадии проекта	Вид сметы	Назначение сметы	Погрешность
Инициация	Исследование финансовых возможностей	Предварительная	Оценка жизнеспособности проекта	25-40%
Планирование	ТЭО	Первичная или факторная	Сравнение планируемых затрат с бюджетными ограничениями	15-25%
	Начальная стадия рабочего проектирования	Приближенная	Подготовка плана финансирования проекта	10-15%
	Разработка рабочего проекта	Сводная смета проекта	Ценообразование	5-6%

Как для управления организацией в целом, так и для управления стоимостью в проектах ключевым понятием является **бюджет**. Бюджет представляет собой распределение статей расходов и доходов по периодам времени. Другими словами, бюджет – это директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов (в случае проектов СОНКО – расходов), распределенных по статьям в рамках проекта. Не следует путать бюджет со сметой, которая представляет собой перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, но без привязки ко времени.

Рассмотрим виды бюджетов, которые используются на разных стадиях жизненного цикла проекта.

Стадии проекта	Этапы проекта	Вид бюджета	Назначение бюджета	Погрешность
Инициация	Обоснование инвестиций	Предварительный бюджет	Обоснование статей затрат, планирование привлечения финансовых средств	15-20%
Планирование	ТЭО			
		Разработка рабочей документации	Базовый бюджет	Ограничение использования ресурсов
Реализация проекта		Текущий бюджет	Отражение отклонений от плана и их корректировка	3-5%
Завершение проекта		Бюджет по завершении	Управление стоимостью (учет и контроль)	0-3%

На даже наличие неограниченного бюджета не гарантирует успешную реализацию проекта, поскольку реализация социального проекта – это, прежде всего, команда проекта, которая обладает необходимым набором компетенций.

Командные роли были предметом изучения доктора Белбина. Результаты показывают, что ему удалось выделить и идентифицировать в общей сложности только восемь ролей, которые могут взять на себя члены команды. Уникальной лабораторией служил Колледж административных служащих г. Хенли (Оксон, Великобритания):



Задачей команды является не только взаимодействие в рамках реализации проекта, но и умение эффективно презентовать его на этапе инициации для получения необходимой финансовой, организационной поддержки со стороны заинтересованных лиц.

Практика показывает, что успешно сформированная команда и тщательно разработанный проект позволяют эффективно решать поставленные задачи в сфере социального проектирования.

Проектное управление давно нашло успешное применение по всему миру. Абсолютная прозрачность и управляемость процессом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление для социально ориентированной некоммерческой организации.

ЛИТЕРАТУРА

Основы управления проектами

1. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 480 с.
2. Гонтарева, И.В. Управление проектами: учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: Книжный дом «Либроком», 2009. – 384 с.
3. Ивасенко, А.С. Управление проектами: учебное пособие / А.С. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Ростов н/Дону: Феникс, 2009. – 330 с.
4. Куликов, Г.Г. Управление проектами на основе системного моделирования: Учебное пособие / Г.Г. Куликов, Н.О. Никулина, А.В. Речкалов. – Уфа: УГАТУ, 2009. – 171 с.
5. Мазур, И.И. Управление проектами: Учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
6. Попов Ю.И. Управление проектами: учебник для программы MBA / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 208 с.
7. Просветов, Г.И. Управление проектами: задачи и решения: учебно–практическое пособие / Г.И. Просветов. – М.: Изд–во «Альфа–Пресс», 2008. – 200 с.
8. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова – М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА, 2009. – 256 с.
9. Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 240 с.

Углубленное изучение управления проектами

10. Грей К.Ф. Управление проектами: практическое руководство / К.Ф. Грей. – М.: Изд–во «Дело и сервис», 2007. – 608 с.
11. Каппелс, Т.М. Финансовоориентированное управление проектами / Т.М. Каппелс. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. – 400 с.
12. Локир, К. Управление проектами: ступени высшего мастерства / К. Локир. – Минск: Грувцов Паблицитер, 2008. – 352 с.
13. Милошевич, Д. Набор инструментов для управления проектами / Д. Милошевич. – М.: Академия АйТи; ДКМ Пресс, 2006. – 729 с.
14. Кук С.Х. Управление проектами: учебник / С.Х. Кук, К. Тейн. – М.: Поколение, 2007. – 432 с.

15. Управление проектами. Основы проектного управления: учебник: учебник / под ред. М.Л. Разу. – М.: Изд-во КноРус, 2007. – 768 с.
16. Управление проектами: учебное пособие для вузов, 5-е издание переработанное и дополненное / под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: Изд-во «Онега-Л», 2009. – 960 с.
17. Хэлдман, К. Управление проектами. Быстрый старт: эффективные инструменты и приемы / К. Хэлдман. – М.: ДКМ Пресс; Академия АйТи, 2008. – 352 с.

Ознакомительная и популярная литература по управлению проектами

18. Анисимов, С.Н. Управление проектами. Российский опыт / С.Н. Анисимов, Е.В. Анисимова. – СПб.: Вектор, 2006. – 240 с.
19. Бой, Дж. Лучшее пособие от ведущих мировых компаний по проектному менеджменту / Дж. Бой. – М.: АСТ; Астрель, 2007. – 140 с.

Дизайн проектов

20. Бредбери, Д. Как пасти кур. Нестандартное управление проектами / Д. Бредбери, Д. Гарретт. – М.: НТ Пресс, 2007. – 256 с.
21. ДеМарко, Т. Роман об управлении проектами / Т. Демарко. – М.: Вершина, 2008. – 288 с.
22. Литке, Х. Управление проектами / Х. Литке, И. Кунов. – М.: Онега-Л, 2007. – 135 с.
23. Кэмпбелл, К. Управление проектами на одной странице / К. Кэмпбелл. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 160 с.
24. Михеев, В.Н. Живой менеджмент проектов / В.Н. Михеев. – М.: Эксмо, 2007. – 480 с.
25. Михеев, В.Н. Драйв-управляющий проектов / В.Н. Михеев. – М.: Эксмо, 2009. – 384 с.
26. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 180 с.
27. Портни С.И. Управление проектами для «чайников» / С.И. Портни. – М.: Изд-во «Вильямс», 2008. – 368 с.
28. Потапов, С.В. Как управлять бизнес-проектом / С.В. Потапов. – М.: Эксмо, 2007. – 160 с.
29. Пурба, С. Спасение проекта. Как избежать катастрофы при управлении проектом. Экспресс-курс для начинающих топ-менеджеров / С. Пурба, Д. Зуккеро. – М.: НТ Пресс, 2007. – 432 с.

30. Терк, У. Управление проектами и здравый смысл / У. Терк. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 240 с.

31. Управление проектами (Гарвардская школа бизнеса. Законы управления бизнесом и людьми). – М.: РИПОЛ классик, 2008. – 112 с.

Детальное изложение отдельных аспектов управления проектами

32. Бенко, К. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании / К. Бенко, Ф.У. Мак-Фарлан. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. – 240 с.

33. Ильин, В. Проектный менеджмент: практическое пособие / В. Ильин. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. – 264 с.

34. Ильин, В. Проектный офис-центр управления ... проектами / В. Ильин. – М.: Вешина, 2007. – 264 с.

35. Никсон, Д. Кризис проекта: анализ ошибок и варианты выхода с минимальными потерями / Д. Никсон. – М.: Эксмо, 2009. – 256 с.

36. Сатунина, А.Е. Управление проектами корпоративной информационной системы предприятия / А.Е. Сатунина. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009. – 352 с.

37. Уэбстер, Г. Планирование и управление проектами для менеджеров / Г. Уэбстер. – М.: «Дело и Сервис», 2006. – 272 с.

6. Флеминг, К.У. Управление закупками в проектах / К.У. Флеминг. – М.: Технология управления «Спайдер», 2008. – 324 с.

38. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современных компаниях / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 480 с.

Электронные ресурсы

1. www.pmi.ru
2. www.projectmanagement.ru
3. www.aproject.ru
4. www.spiderproject.ru
5. www.sovnet.ru

Методические материалы изданы в рамках проекта «Школа актива социально-ориентированных некоммерческих организаций», реализуемого с использованием средств государственной поддержки, выделенных в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 05.04.2016 № 68-рп и на основании конкурса, проведенного Благотворительным фондом «Покров».

Для бесплатного распространения

Подписано в печать 02.11.2016.

Формат 60x84/16. Объем 1,5 п. л. Гарнитура Times

Печать офсетная. Бумага офсетная 80 г/м². Тираж 200 экз. Заказ № 39699

Отпечатано в типографии ООО «КОНСТАНТА»

308519, Белгородская обл., Белгородский р-н, п. Северный, ул. Березовая, 1/12.

Тел./факс (4722) 300-720, www.konstanta-print.ru