



РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ПО ВОПРОСАМ ВИЧ-ИНФЕКЦИИ И ТБ
ГРУППА ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ



ТРЕНИНГ

**Менеджмент, мониторинг и оценка
проектов в некоммерческой сфере**

ДЕНЬ ВТОРОЙ

ТЕМА 15



ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ПРЕДЫДУЩЕГО ДНЯ



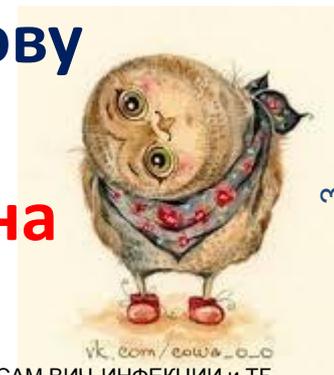


ТЕМА 15. ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ПРЕДЫДУЩЕГО ДНЯ



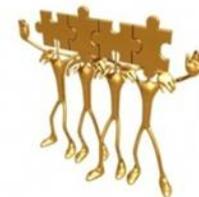
ЗАДАНИЕ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

- Вспомнить день вчерашний, все темы, которые обсуждались накануне
- Бросая мячик- сову друг другу, задать вопрос товарищу из тем вчерашнего дня (повторяться нежелательно)
- Тот, кто поймал сову, отвечает на вопрос, сам задает вопрос и бросает бедную сову дальше
- **Таким образом сова-страдалица должна побывать у каждого!**



3





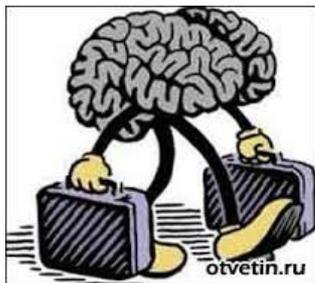
ТЕМА 16

ФАЗА 4: РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА



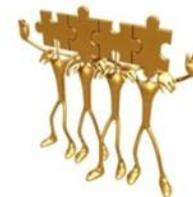


ТЕМА 16. ФАЗА 4: РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА
ЗАДАНИЕ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ



Ура! Мозговой штурм!

- **Каковы основные функции менеджера в фазе реализации проекта?**
- **Какими вопросами должен заниматься менеджер и почему?**



ТЕМА 16. ФАЗА 4: РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

ФАЗА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА



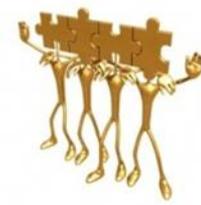


ТЕМА 16. ФАЗА 4: РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

ЧТО ТАКОЕ «РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА»



- Каков бы ни был замысел проекта, сам по себе, без реализации он мало что значит
- Важен результат выполнения проекта, нужна работа по его осуществлению
- Реализация проекта требует выполнения определенной совокупности мероприятий, связанных с проработкой реальных возможностей осуществления проекта, разработкой его основ и описанием его производственных субъектов и объектов, контрактной деятельностью, организацией и финансированием работ по проекту, созданием новых продуктов (технологий), планированием ресурсов и хода работ над проектом, закупкой материалов и оборудования и т.д.



РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В РЕАЛИЗАЦИИ ПРС



- Как в любом процессе управления проектом, успех его реализации является не только искусством (умение управлять людьми, вести за собой команду, умение общаться), но и наукой
- На первый взгляд менеджер проекта просто отвечает за осуществление плана проекта, но...! для успешного выполнения своих обязанностей менеджер проекта должен обладать рядом **технических навыков**, а именно:
 - умением управлять текущими **вопросами/проблемами**
 - умением управлять **людьми**
 - умением управлять процессами внутреннего **контроля**



УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЩИМИ ПРОБЛЕМАМИ



- Управление текущими проблемами заключается в умении **распознавать их и управлять** ими вплоть до их полного разрешения
- Управление текущими проблемами – **совместная работа**, поэтому каждый член проектной команды:
 - ✓ участвует в выявлении проблемных моментов по проекту
 - ✓ вносит свой вклад в решение проблем
 - ✓ доводит важные проблемные вопросы до менеджера проекта в кратчайшие сроки
- Менеджер проекта полностью отвечает за **управление** ⁹
этим процессом



УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЩИМИ ПРОБЛЕМАМИ



- **Идентификация и отслеживание текущих проблем:** выявление нерешенных вопросов, неосуществленных решений и прочих проблем до того, как они окажут негативное влияние на проект
- **Анализ текущих проблем:** понимание сущности проблемы, ее причин и последствий, чтобы предпринять адекватные действия для ее разрешения
- **Сообщения о текущих проблемах:** доведение текущих проблем до соответствующего уровня руководства в организации для их решения
- **Контроль над текущими проблемами:** менеджер проекта отвечает за создание условий, в которых проектная команда и партнеры могут осуществлять действия, обеспечивающие своевременное и эффективное решение текущих вопросов и проблем

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЩИМИ ПРОБЛЕМАМИ



- Процесс управления текущими вопросами/проблемами тесно связан с процессом мониторинга, оценки и контроля над проектом и включает разработку и отслеживание плана решения этих вопросов
- Для доведения конкретной проблемы и формата ее разрешения до проектной команды необходимо **документировать весь процесс управления проблемой**

ТЕМА 16. ФАЗА 4: РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА
УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ



Управление людьми –

самая важная и самая трудная часть работы!

- Набор персонала
- Разработка должностных инструкций
- Разработка организационной схемы проекта
- Определение необходимости обучения персонала проекта
- Оценка показателей работы
- Установление норм общения в команде

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМОЙ КОН



Создание внутренней системы контроля преследует следующие цели:

- Способствовать эффективному и рациональному выполнению работ
- Повышать надежность получения требуемых результатов в ходе реализации проекта
- Следить за соблюдением необходимых норм и законов
- Сохранять ресурсы организации, как материальные (механизмы, оборудование, активы), так и нематериальные (репутация, интеллектуальная собственность)
- Снижать риск коррупции и взяточничества



ТЕМА 16. ФАЗА 4: РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

СФЕРЫ

ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ* 22

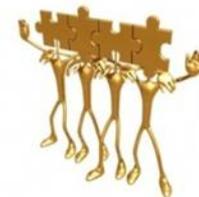
- Человеческие ресурсы
- Закупки
- Финансы:
 - ✓ существует ли система управления потоками наличности? Расходами? Финансовой отчетностью?
 - ✓ существует ли распределение обязанностей и финансовых ролей?
- Материально-технические ресурсы
- Контракты и соглашения
- Инфраструктуры
- Системы безопасности
- Процессы управления информацией





ЗНАЧЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

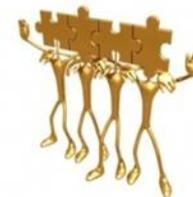
- Система внутреннего контроля может обеспечить только разумную степень защиты и не дает полных гарантий в отношении достижения целей, стоящих перед проектом
- Плохой или, наоборот, чрезмерный внутренний контроль снижает производительность, усложняет процесс реализации, увеличивает время выполнения заданий, при этом не улучшая деятельности в целом
- Хороший внутренний контроль важен для достижения результатов проекта: **он помогает обеспечить эффективную и рациональную работу, направленную на достижение целей проекта, при этом защищая сотрудников и активы организации**



ТЕМА 17

ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ





ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ



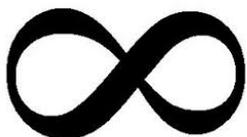


ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

ЗАЧЕМ НУЖНА ФАЗА 5?



- Даже хорошо проработанный, тщательно спланированный, имеющий все необходимые ресурсы проект в процессе реализации неизбежно столкнется с трудностями
- Задача мониторинга, оценки и контроля: убедиться в том, что планы проекта не утратили своей актуальности, и чтобы определить корректирующие действия в случае, если ход проекта существенно отклоняется от разработанного плана
- Соответственно, принципиальными действующими категориями фазы «Мониторинг, Оценка и Контроль» являются:
 - **мониторинг проекта**
 - **оценка проекта**
 - **контроль над проектом**



ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ИТЕРАТИВНЫЙ ХАРАКТЕР ФАЗЫ 5

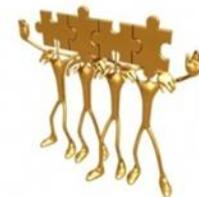
- **Мониторинг, оценка и контроль должны вестись постоянно, непрерывно и иметь повторяющийся, многократный (итеративный) характер на протяжении всего периода жизни проекта**
- **Модель фаз жизни проекта, предложенная PMD Pro, включает Мониторинг, Оценку, Контроль как фон, на котором протекают все другие фазы жизни проекта, начиная с идентификации и разработки и заканчивая фазой завершения и передачи проекта**
- **Примеры итеративного характера мониторинга, оценки и контроля:**
 - ✓ **самые первые индикаторы проекта формулируются еще на фазе его идентификации и разработки**
 - ✓ **план мониторинга, включающий все индикаторы, разрабатывается в фазе планирования**
 - ✓ **визиты с целью мониторинга осуществляются на этапе реализации проекта;**
 - ✓ **многие виды деятельности по оценке проекта предпринимаются на этапе завершения и передачи проекта**



ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

МОНИТОРИНГ

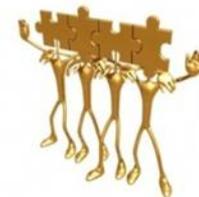
- Мониторинг прогресса по проекту отслеживает в целом ход работ по проекту
- Дает ответы на вопросы: «Завершена ли деятельность в соответствии с планом? Ведется ли работа по проекту в соответствии с планом? Соответствуют ли результаты проекта ожидаемым?»
- Это пассивный процесс, который ничего не меняет, но сообщает менеджеру, в каком состоянии находятся временные (календарные) показатели, денежные средства, каковы риски проекта, каково качество и прочие параметры проекта
- Если использовать для контроля индикаторы логической матрицы проекта, то процесс мониторинга будет распространяться на **два нижних уровня логической матрицы (виды деятельности и промежуточные результаты)**



ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

МОНИТОРИНГ

Что	Непрерывная оценка прогресса проекта на уровне деятельности и результатов
Для чего	<ul style="list-style-type: none">• Анализ текущей ситуации• Выявление текущих проблем и поиск решений• Определение тенденций и направленности движения проекта• Определение соблюдения временного графика деятельности по проекту• Оценка прогресса проекта в зависимости от результатов• Принятие решений в отношении человеческих, материальных и финансовых ресурсов
Когда	<ul style="list-style-type: none">• Непрерывно
Каким образом	<ul style="list-style-type: none">• Посещение объекта• Ведение записей• Отчеты



ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

ОЦЕНКА

- Оценка проекта направлена на отслеживание прогресса на более высоком уровне логической матрицы проекта – на конечных **результатов (outcomes)** и **цели**
- Отвечает на вопросы: **«Достигнет ли проект стоящих перед ним задач?», «Вносит ли проект вклад в дело достижения стоящей перед ним цели?»**
- Оценочные данные собираются и анализируются реже, чем данные мониторинга, и часто требуют привлечения дополнительных специалистов - **технических консультантов или внешних оценщиков**



ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

ОЦЕНКА



Для оценки некоммерческих проектов используют, как правило, три подхода, которые включают:

- **заключительную оценку проекта**
- **среднесрочную оценку проекта**
- **оценку проекта после проекта**



ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

КОНТРОЛЬ

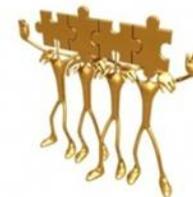
- Контроль над проектом предполагает создание систем и процессов **принятия решений для управления реальными отклонениями** проекта от запланированных показателей (в объемах работ, в затратах, в сроках и т.д.)
- Контроль определяет, как необходимо управлять отклонениями и изменениями, как документировать эти отклонения и изменения и как доводить их до сведения заинтересованных лиц



ПЛАН МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ПРОЕКТА

Включает следующую информацию:

- Какие индикаторы будут использоваться для мониторинга и оценки?
- Какая информация необходима для определения значения индикатора?
- Каковы источники информации?
- Какие применяются методы сбора информации?
- Кто будет собирать информацию?
- С какой периодичностью будет собираться информация?
- Кто будет получать и использовать информацию?



ПЛАН МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ПРОЕКТА

- Наиболее важным фактором остается **полезность данных**
- При определении индикаторов проектная команда всегда должна задавать вопрос: «**Что эта информация даст нам?**» и «**Какие улучшения в процессе принятия решений произойдут благодаря этим данным?**»

Иерархия проекта	Индикаторы	Определение ключевых понятий	Требуемая информация	Источник данных	Методы сбора данных	Кто собирает	Периодичность сбора данных	Кто использует
Цель								
Результаты								
Продукция								
Виды деятельности								
Ресурсы								

ПЛАН МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ПРОЕКТА



- Некоторые планы МиО не только отслеживают прогресс в ходе реализации проекта, но и контролируют необходимые вложения (ресурсы), требуемые для осуществления деятельности по проекту
- Метод сбора данных определяется многочисленными критериями, два из которых представлены ниже:
 - **Какой вид данных стремится собрать проект?**
 - ✓ Количественные? - широкий опрос населения и лиц из целевых групп с использованием стандартных анкет и метода случайной выборки
 - ✓ Качественные? - получение оценки самих целевых групп проекта путем проведения бесед (фокус -группы) и интервью с ними, через информаторов и просто путем наблюдения
 - **Каков приемлемый уровень затрат и сложностей при сборе данных?**
 - ✓ Затраты и сложность процесса сбора данных могут существенно меняться в зависимости от метода сбора информации



ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

СРАВНЕНИЕ СТОИМОСТИ И СЛОЖНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ СБОРА ДАННЫХ* 23





ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

МОНИТОРИНГ ПРОГРЕССА И РИСКОВ ПРОЕКТА



- План мониторинга и оценки сфокусирован на **достижениях** проекта в соответствии с индикаторами на каждом **вертикальном уровне** логической матрицы
- Мониторинг рисков, в отличие от мониторинга прогресса, предполагает непрерывное отслеживание проекта по **горизонтали логической матрицы** и выявление того, что может пойти «не так», и что может привести к отклонению от плана
- Менеджер проекта должен постоянно и всесторонне оценивать риски, которые потенциально могут угрожать успеху проекта, активно управлять этими угрозами на протяжении всей жизни проекта
- **Для успешной реализации проекта необходимо уметь реагировать на изменения, которые могут происходить довольно часто, если не постоянно**



ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПО ОСНОВНЫМ ПАРАМЕТРАМ ПРОЕКТА

Когда возникает необходимость управления изменениями, менеджер проекта должен искусно сбалансировать два момента:

- с одной стороны, проектные документы нельзя рассматривать, как нечто неизменное, не зависящее от реалий проекта
- с другой стороны, нельзя вносить изменения, если необходимость в этом отсутствует
- Чтобы найти баланс между этими действиями, менеджер проекта должен разработать нормы, которые позволили бы вносить изменения в проект по мере необходимости
- При этом предлагаемые изменения должны проходить строгий процесс контроля, который направлен на то, чтобы внесенные в проект изменения были:
 - **управляемыми**
 - **поддающимися анализу**
 - **задокументированными**
 - **согласованными**





ДИАПАЗОНЫ ИЗМЕНЕНИЙ* 24

- ✓ Временные (календарные) диапазоны
- ✓ Диапазоны затрат
- ✓ Диапазоны объема работ
- ✓ Диапазоны по рискам
- ✓ Диапазоны по качеству
- ✓ Диапазоны результатов проекта



Диапазоны допустимых отклонений определяются и согласовываются руководящей структурой проекта (Инвестор? Проектный Совет?)

Если в любой из моментов мониторинга менеджер проекта почувствует, что уровень допустимых отклонений может быть превышен, ему следует немедленно обратиться за

консультацией к руководящей структуре проекта!!!





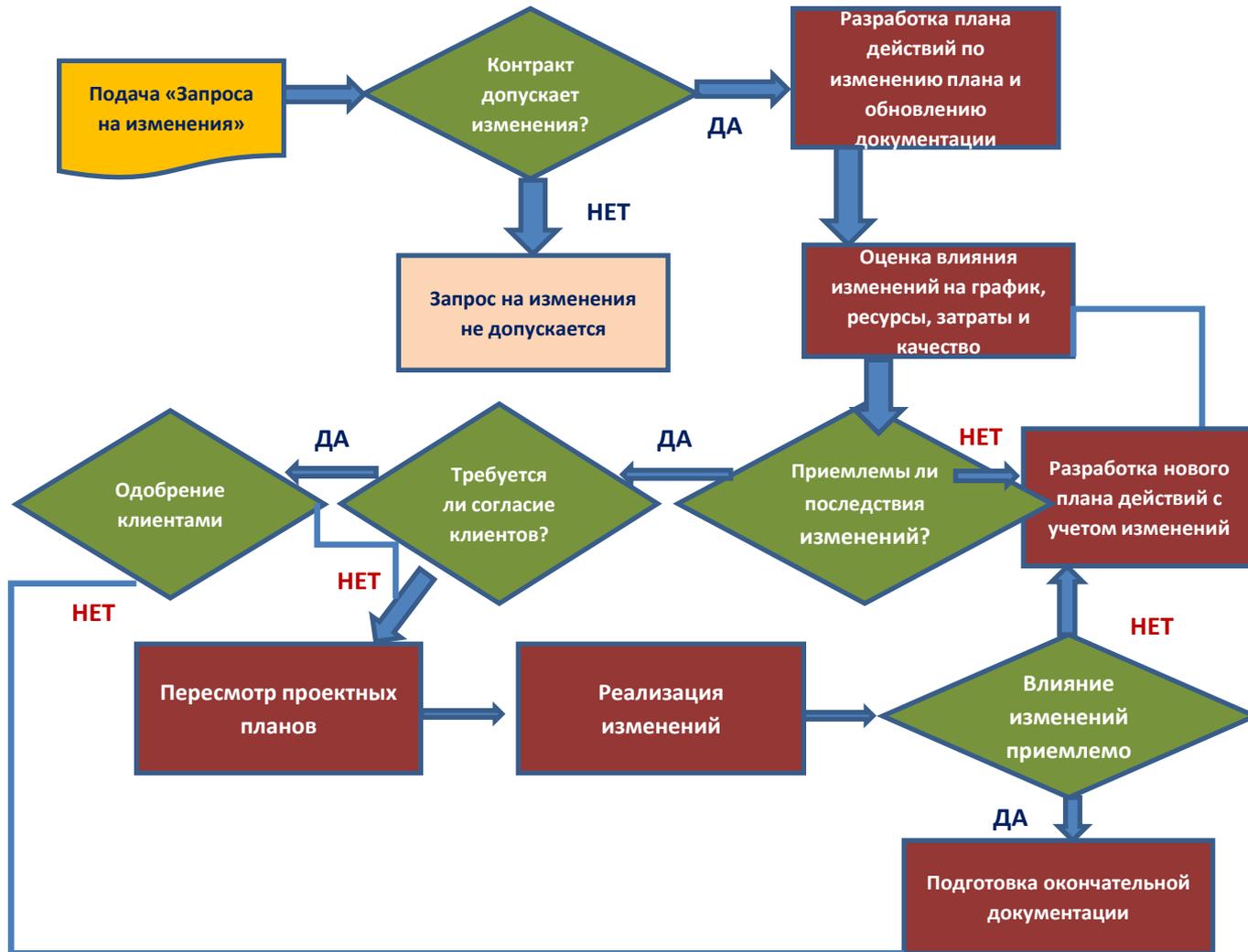
ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ РТА АЛГОРИТМА ПРОЦЕССА СОГЛАСОВАНИЯ ЗАПРОСА НА ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЕКТ



- Допустим ли «Запрос на изменения» в рамках существующих соглашений?
- Повлияет ли «Запрос на изменения» на основные параметры проекта: график, ресурсы, затраты и качество, которые уже согласованы?
- Была ли консультация с заинтересованными сторонами по вопросам предлагаемых изменений?
- Пересмотрен ли всеобъемлющий план проекта, и все ли последствия предлагаемых изменений учтены в пересмотренном плане?
- Имеются ли ресурсы (время, материалы, деньги, люди) для осуществления предлагаемых изменений?

ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

КАРТА АЛГОРИТМА ПРОЦЕССА СОГЛАСОВАНИЯ ЗАПРОСА НА ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЕКТ* 26





ТЕМА 17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ
ЗАДАНИЕ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ



Работа в мини-группах:

- В течение 20-ти минут составить план МиО (упрощенный вариант) для своего проекта



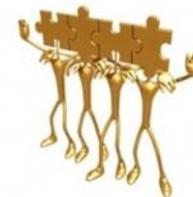


ТЕМА 18

ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА



ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА





ЗАДАНИЕ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

Вопрос:

- Как вы завершаете проекты?
- Как они, по-вашему, должны завешаться?
- Какие действия должны быть совершены в фазе завершения проекта?



ФИНИШ

ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

ПОЧЕМУ – ЗАВЕРШЕНИЕ?



- **Временный характер** проектов – их главное отличие от операционной деятельности организации (либо от «повседневной работы»)
- Каждый проект, независимо от его сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: от состояния, когда "проекта еще нет", до состояния, когда «проекта уже нет»
- **Фаза Завершения – естественный этап жизни проекта**



ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

ЧТО СЧИТАТЬ НАЧАЛОМ ПРОЕКТА?



- Рождение идеи?
- Начало реализации проекта?
- Начало вложения денежных средств в выполнение проекта?



ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

ЧТО СЧИТАТЬ ЗАВЕРШЕНИЕМ ПРОЕКТА?



- Завершение работ над его реализацией
- Перевод персонала, выполнявшего проект, на другую работу
- Достижение проектом заданных результатов
- Передача технологий, продуктов и т.д. другим организациям
- Прекращение финансирования проекта
- Начало работ по внесению в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом (модернизация)
- Полное решение проблемы, над которой работал проект



В некоммерческой сфере часто окончание проекта более точно следует определить, как **этап передачи**, нежели, как четко ограниченный ⁴² определенными сроками момент закрытия проекта



ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

ЧТО СЧИТАТЬ ЗАВЕРШЕНИЕМ ПРОЕКТА?*

27

Завершение*

Проект формально закончен, и все виды деятельности по проекту завершены

Продление

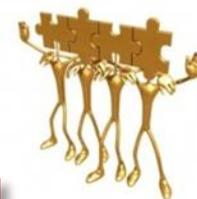
Переговоры по вопросу о продлении проекта, пересмотр сроков его окончания (могут быть дополнительные затраты, но не обязательно)

Расширение

Выявление элементов для тиражирования в новом районе или для новых групп населения

Пересмотр

Продолжение на новой фазе на основе модифицированных видов деятельности



ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ ЗАВЕРШЕНИЯ И ПЕРЕДАЧИ ПРОЕКТА



- Этап завершения и передачи проекта для некоммерческой сферы особенно важен, т.к. он обеспечивает **устойчивое развитие после окончания проекта**
- Всеобъемлющий план проекта должен включать **план завершения и передачи проекта**
- План завершения и передачи проекта может содержать **несколько сценариев, учитывающих риски и непредвиденные обстоятельства**

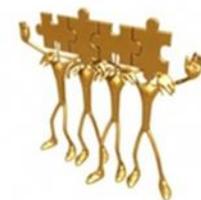


УСТОЙЧИВОСТЬ ПРОЕКТА ИЛИ «ЖИЗНЬ ПРОЕКТА ПОСЛЕ ПРОЕКТА»



Честно, понятно и конкретно оцените и опишите степень устойчивости проекта к возможным изменениям условий его осуществления в будущем, т.е. после окончания финансирования данным донором:

- 1. С точки зрения удовлетворения потребностей целевых групп**
- 2. С точки зрения развития и эффективного функционирования организации КК/КП**



УСТОЙЧИВОСТЬ ПРОЕКТА С ПОЗИЦИИ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП

Опишите, как будут удовлетворяться **потребности целевых групп** в связи с проблемой, решаемой проектом, после его завершения:

- Проблема будет решена полностью или изменится ситуация?
- Возрастет собственный потенциал целевых групп?
- Организация найдет дополнительные ресурсы (где, каким образом, сколько)?
- Организация передаст свои технологии/ресурсы другим организациям (например, государственным)?
- Организация сможет, используя свой возросший в результате проекта потенциал, модифицировать, диверсифицировать, интегрировать и т.д. данную проектную деятельность?



УСТОЙЧИВОСТЬ ПРОЕКТА С ПОЗИЦИИ УКРЕПЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



- **Финансовая стабильность** (дополнительные источники или гарантии)
- **Организационная стабильность** (сохранение инфраструктуры и использование ее для решения данной или иных проблем)
- **Обеспечение непрерывности деятельности организации** (сохранение человеческих, интеллектуальных и иных ресурсов и возможные варианты их применения в будущем)

Планировать усиление в результате реализации проекта способности организации адекватно и своевременно реагировать на изменения внешних и внутренних условий

«Умение держать удар!»

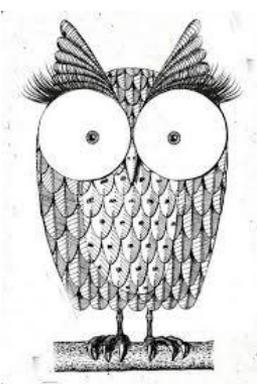




ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

ТАБЛИЦА ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРЕДАЧИ ПРОЕКТА* 27

Компонент	Ключевые вопросы	Руководящие принципы	Сложности
1. План передачи на ранних фазах проекта	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Какой вид передачи предполагается? ✓ Каковы сроки и этапы передачи? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обзор текущего проекта; ✓ Прозрачность, особенно финансовая 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Поиск баланса между обязательствами компании и гибкостью; ❖ Наличие достаточного времени для создания ресурсов
2. Установление партнерства и связей с местными организациями	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Верные ли выбраны партнеры? ✓ Каков вклад партнеров? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Варианты: может потребоваться вклад от прочих проектов ✓ Ясные и достижимые цели 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Увязывание потребностей и целей различных заинтересованных сторон. ❖ Поддержка местных партнеров
3. Формирование организационных и человеческих ресурсов на местах	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Какие ресурсы необходимы? ✓ Какие возможности уже существуют? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Использование по мере возможности имеющиеся ресурсы ✓ Создание условий для оказания поддержки 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Разработка процесса мониторинга для отслеживания наращивания ресурсов ❖ Разработка стимулов и сохранение опытного персонала
4. Мобилизация местных и внешних ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Что необходимо для продолжения оказания услуг? ✓ Сохранятся ли результаты проекта без дополнительных вливаний? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Приобретение, по мере возможности, местных ресурсов ✓ Привлечение внешних ресурсов под местным контролем 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Сложности нахождения адекватных или имеющихся местных ресурсов ❖ Привлечение инвесторов
5. Фаза постепенная передача различных видов деятельности	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Каковы основные элементы проекта? ✓ Какие элементы зависят от других? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Гибкость - в ходе реализации последовательность может быть изменена 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Наличие достаточного времени в цикле проекта для получения предполагаемого результата
6. Распределение ролей и формирование отношений после передачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Какие виды текущей поддержки необходимы (совет, наставничество, техническая помощь и пр.?) ✓ Кем будет финансироваться текущая поддержка? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Предотвращение потери ожидаемых результатов проекта путем включения их в продолженный, расширенный или пересмотренный проект 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Наличие финансирования для текущей поддержки ❖ Наличие персонала, имеющего время и энергию для оказания текущей поддержки



ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

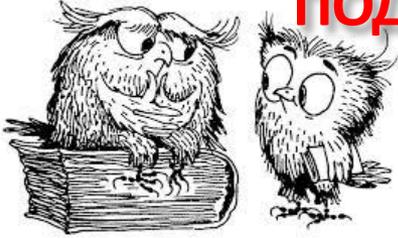
АТРИЦА ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРЕДАЧИ ПРОЕКТА* 27

(ЗАМЕНИТЕ НАЗВАНИЯ СТОЛБЦОВ ТАБЛИЦЫ)

Действия по передаче проекта или его компонентов	Ключевые вопросы	На что обратить внимание, какие инструменты использовать	Необходимые действия/условия
---------------------------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------------------------------------	-------------------------------------



ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ОБЪЕМА РАБОТ ПО ПРОЕКТУ И ПРИЕМКА РЕЗУЛЬТАТОВ



Это двухступенчатый процесс:

- 1. Проектная команда проверяет соответствие выполненной работы плану**
- 2. Проектная команда организует встречу с ключевыми заинтересованными сторонами (инвесторами, группами из сообщества и пр.):**
 - ✓ для представления результатов проверки соответствия выполненной работы плану и документального оформления принятия результатов проекта
 - ✓ для того, чтобы убедиться в том, что все заинтересованные стороны удовлетворены не только технической стороной реализации проекта, но и **результатами** проекта в целом

ЗАВЕРШЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫХ, ФИНАНСОВЫХ И КОНТРАКТНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ



Завершение контрактов:

- Все ли контракты завершены? С поставщиками? С подрядчиками? С инвесторами? Прочие? С участвующими организациями?
- Просмотрел ли инвестор проектные документы и принял ли их?

Завершение финансовых вопросов:

- Все ли выделенные средства получены от финансового донора (инвестора)?
- Все ли счета к оплате (авансы по проекту, авансы по транспортным расходам, авансы поставщикам) были погашены, или они были переданы в другой проект, или переведены на другую статью расходов?
- Все ли обязательства были оплачены?

Завершение административных вопросов:

- Персонал проекта уволен или переведен в другой проект?
- Куда переданы оборудование, транспортные средства, офисы проекта?
- Полностью ли закончена документация и отчеты по проекту?
- Обновлено ли архивы и/или файлы по проекту?





ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ ПРОЕКТА



Извлеченные уроки – это банк данных (памяти) организации

- Как только проект входит в фазу завершения и передачи, важно, чтобы извлеченные уроки по проекту были **описаны с должной степенью детализации, оформлены, и к ним должен быть обеспечен свободный доступ**
- Менеджер проекта должен предоставить эти материалы тем, для кого они могут оказаться полезными
- Без системы распространения и использования информации об извлеченных уроках организация будет постоянно «изобретать колесо» и опять «наступать на те же грабли»





ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

ОБЗОР ИЗВЛЕЧЕННЫХ УРОКОВ



- Обзор извлеченных уроков – простая, быстрая и плодотворная деятельность, которая включает регистрацию извлеченных уроков и сбор знаний, полученных в ходе реализации проекта:
 - ✓ Что мы должны были сделать?
 - ✓ Чего мы достигли? (только факты)
 - ✓ Что действительно шло хорошо? (только фактам)
 - ✓ Почему это получалось хорошо? (сравнение плана с реальностью)
 - ✓ Что можно было бы сделать лучше? (сравнение плана с реальностью)
 - ✓ Что помешало нам сделать больше и лучше?
 - ✓ Какие уроки мы можем из этого извлечь?



Цель: передать информацию следующему проекту



ТЕМА 18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА

ПРАЗДНОВАНИЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА



Насколько важно отметить начало проекта и сообщить о его начале, настолько же важно отметить и формально признать завершение и передачу проекта:

- признание усилий членов проектной команды
- признание вклада основных заинтересованных лиц в проект
- выражение благодарности лицам и группам, содействовавшим успешной реализации проекта





УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

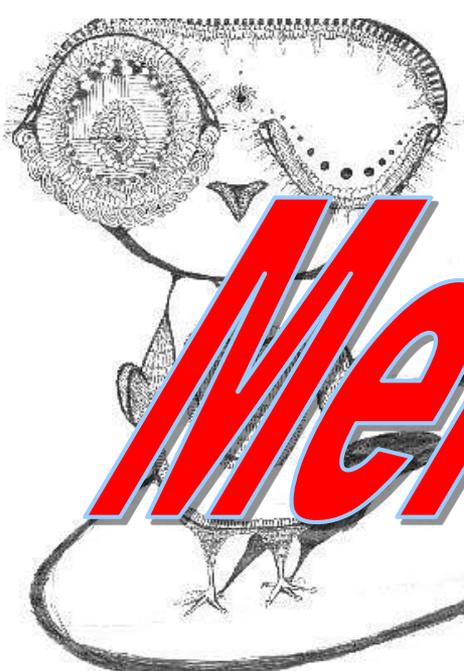


НО!

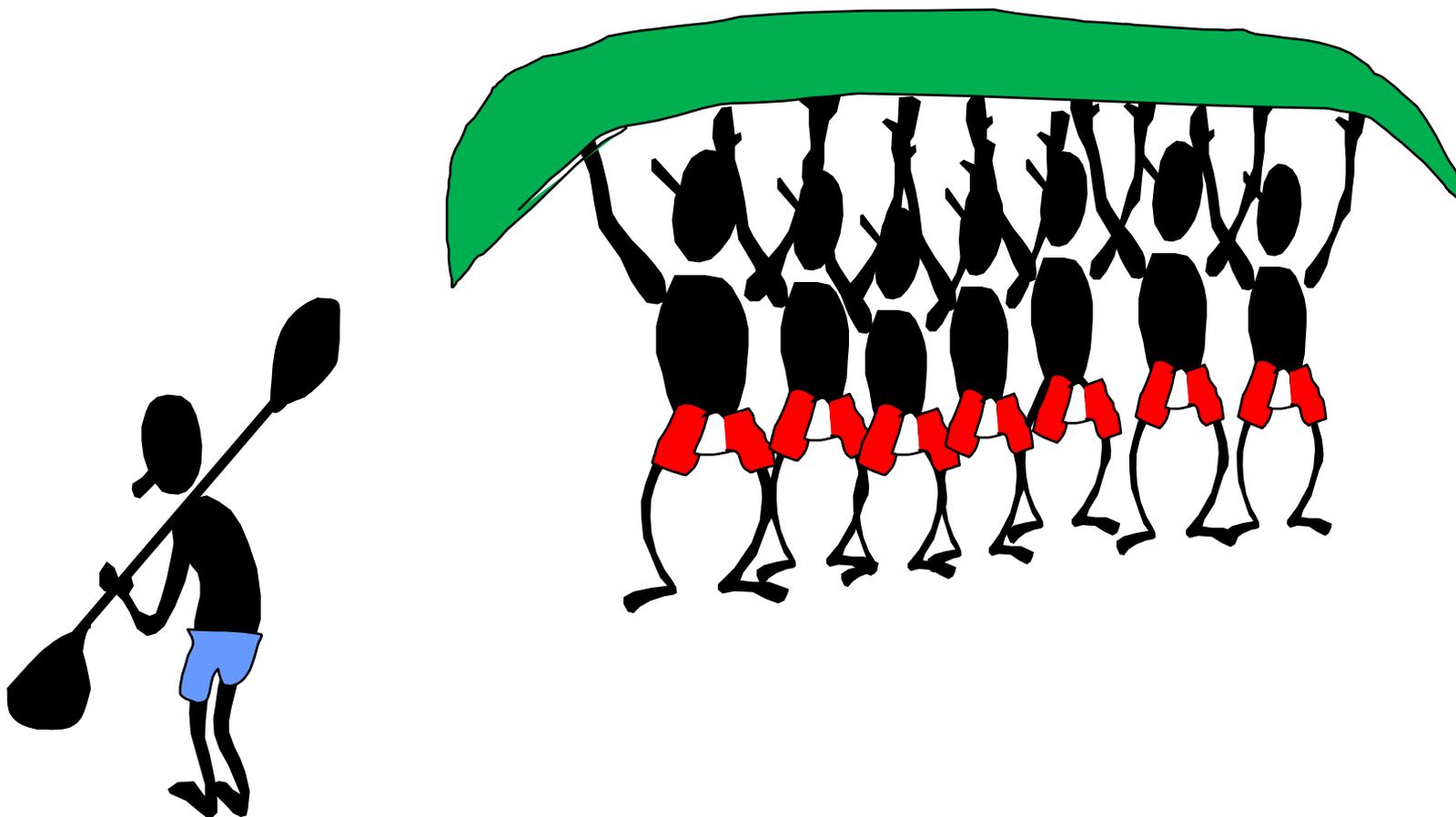
Сначала...УЛЫБНИТЕСЬ!



МЕНЕДЖМЕНТ!

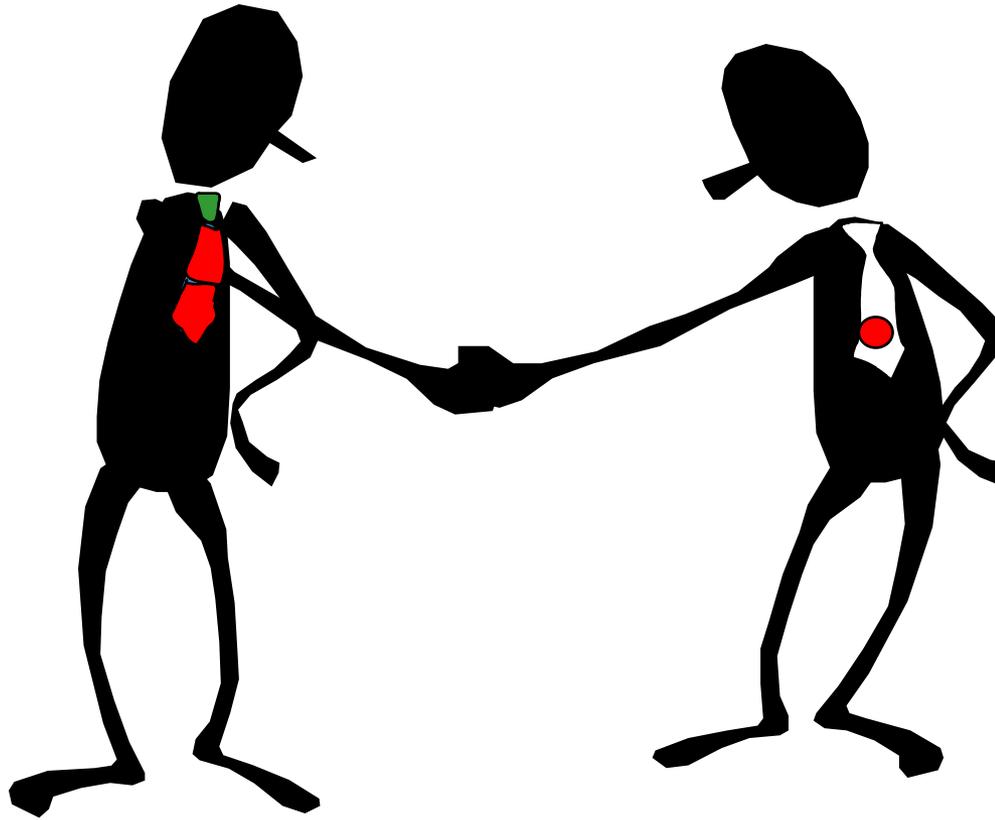


МЕНЕДЖМЕНТ?!



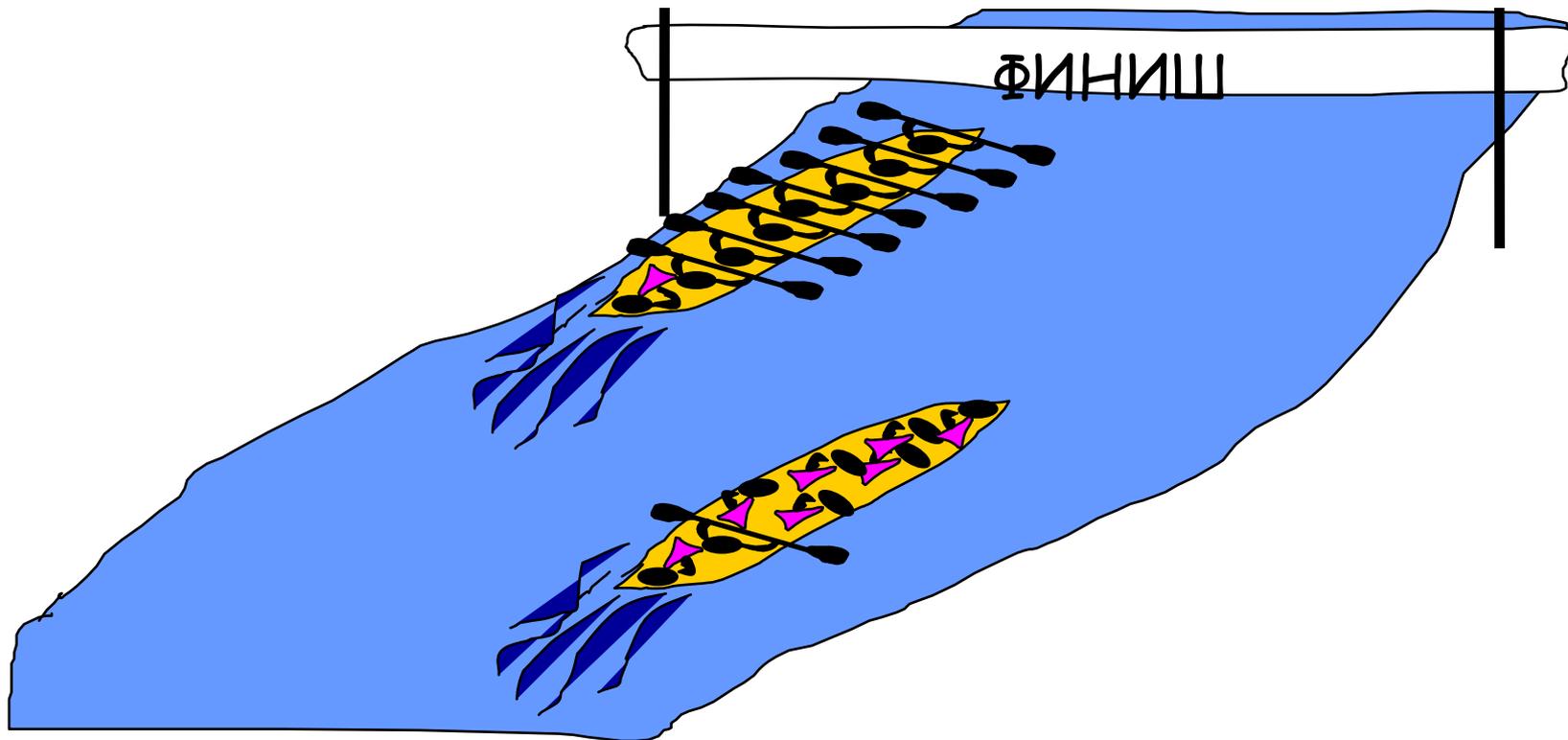
Жила была наша команда по гребле

....



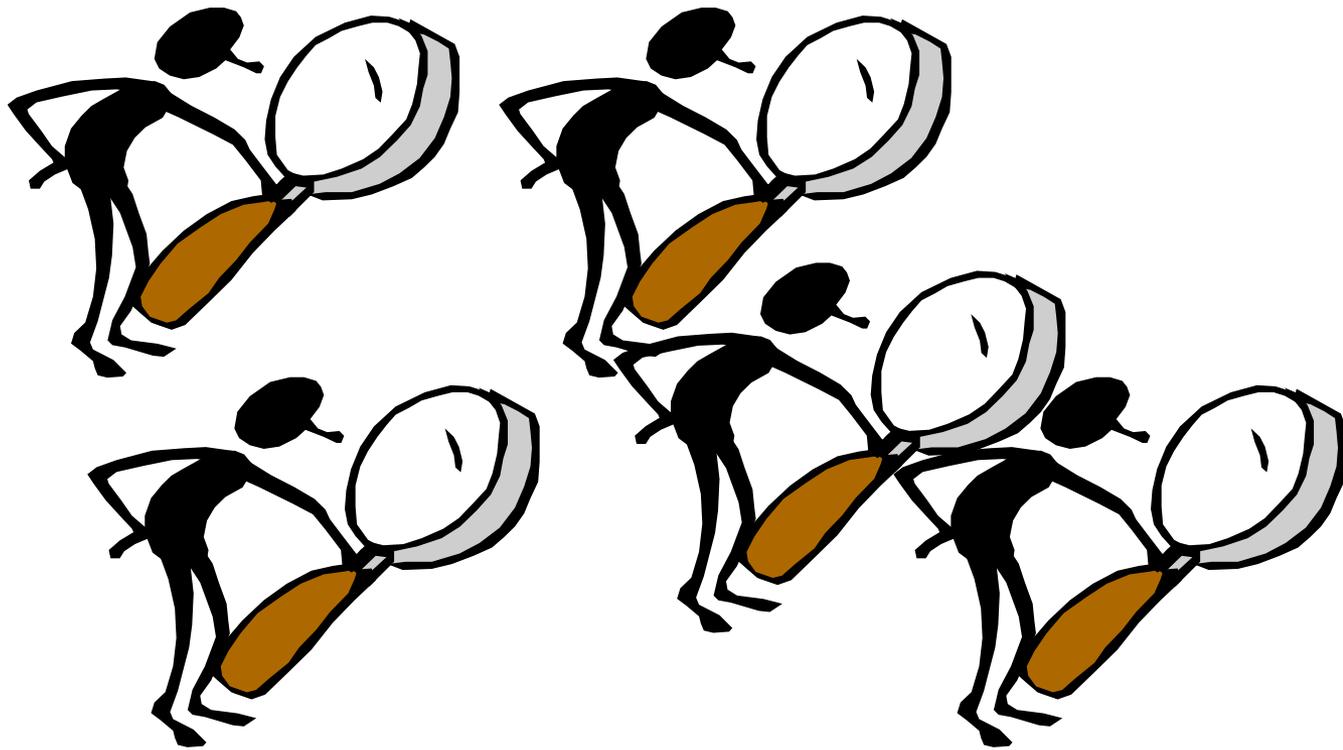
Вызвали мы однажды на соревнование по гребле команду конкурентов из другой страны.

В состав той и другой команды включили по 8 гребцов.



Обе команды тренировались очень упорно. И к моменту соревнований достигли одинаковой кондиции.

Но конкуренты нас победили, обойдя на километр.



Настроение в нашей команде было хуже некуда. Высшее руководство задумалось над тем, как нам победить их в следующем году.

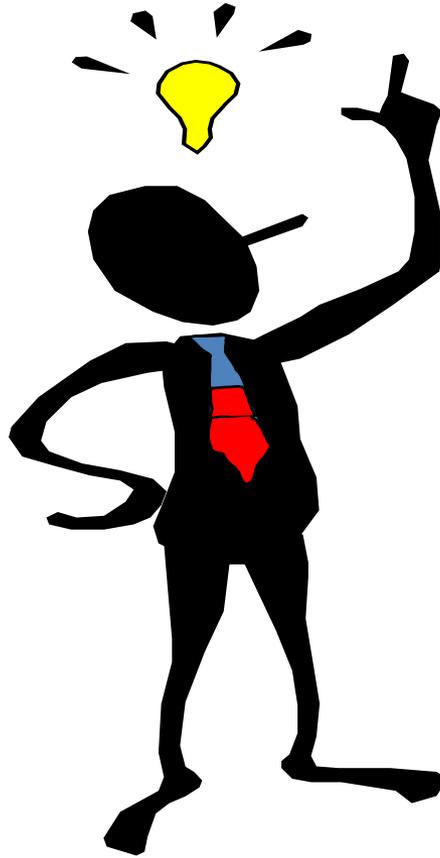
И позвали тогда группу аналитиков, чтобы проанализировать ситуацию и найти спасительное решение.

После нескольких дней детального анализа команд аналитики пришли к заключению, что у конкурентов 7 гребцов и только один капитан.

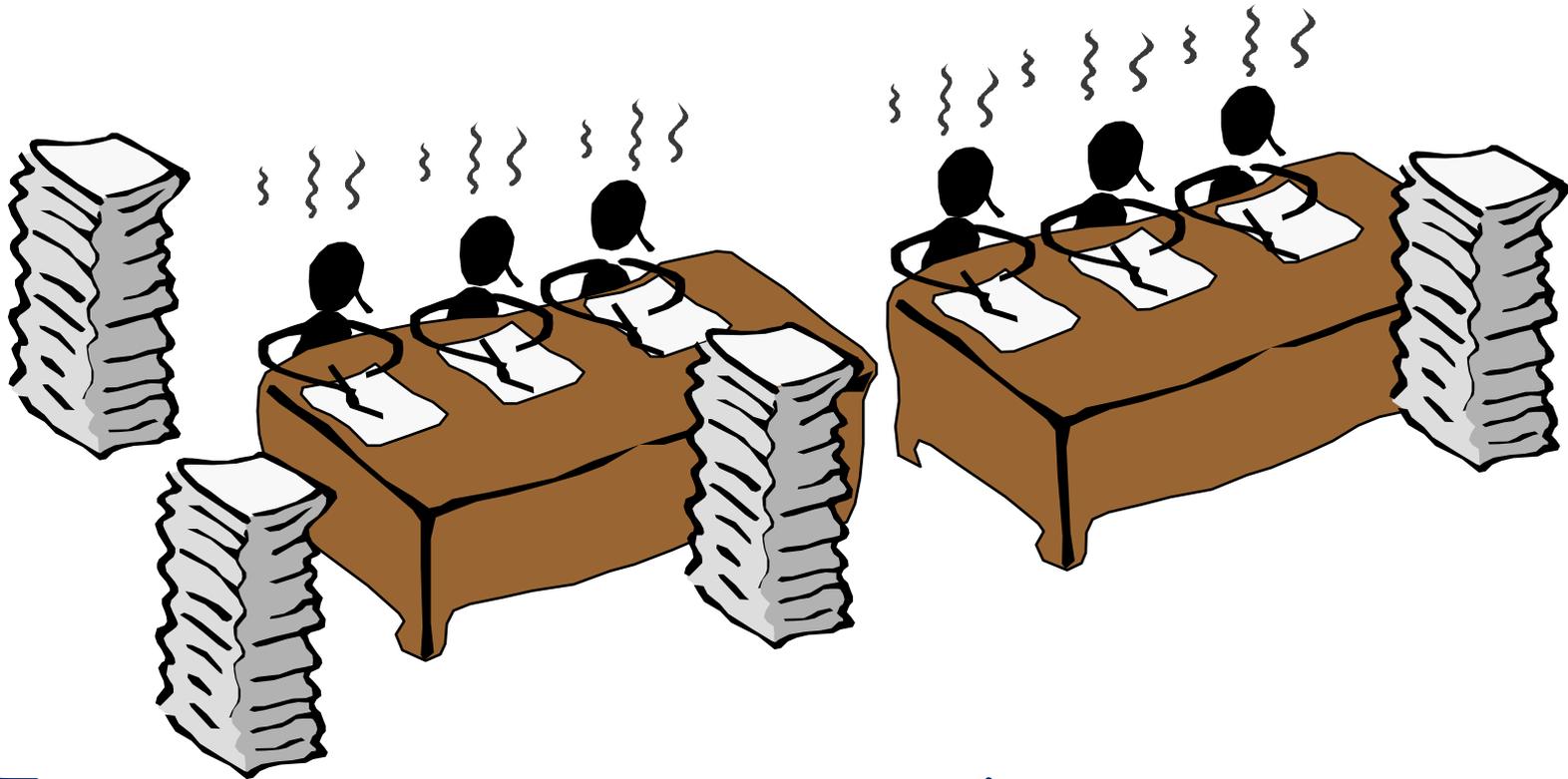


Наша же команда имела целых 7 капитанов и только одного гребца.





**И тут менеджмент нашей команды вдруг озарило:
было предложено нанять консалтинговую фирму для
реструктуризации нашей команды.**



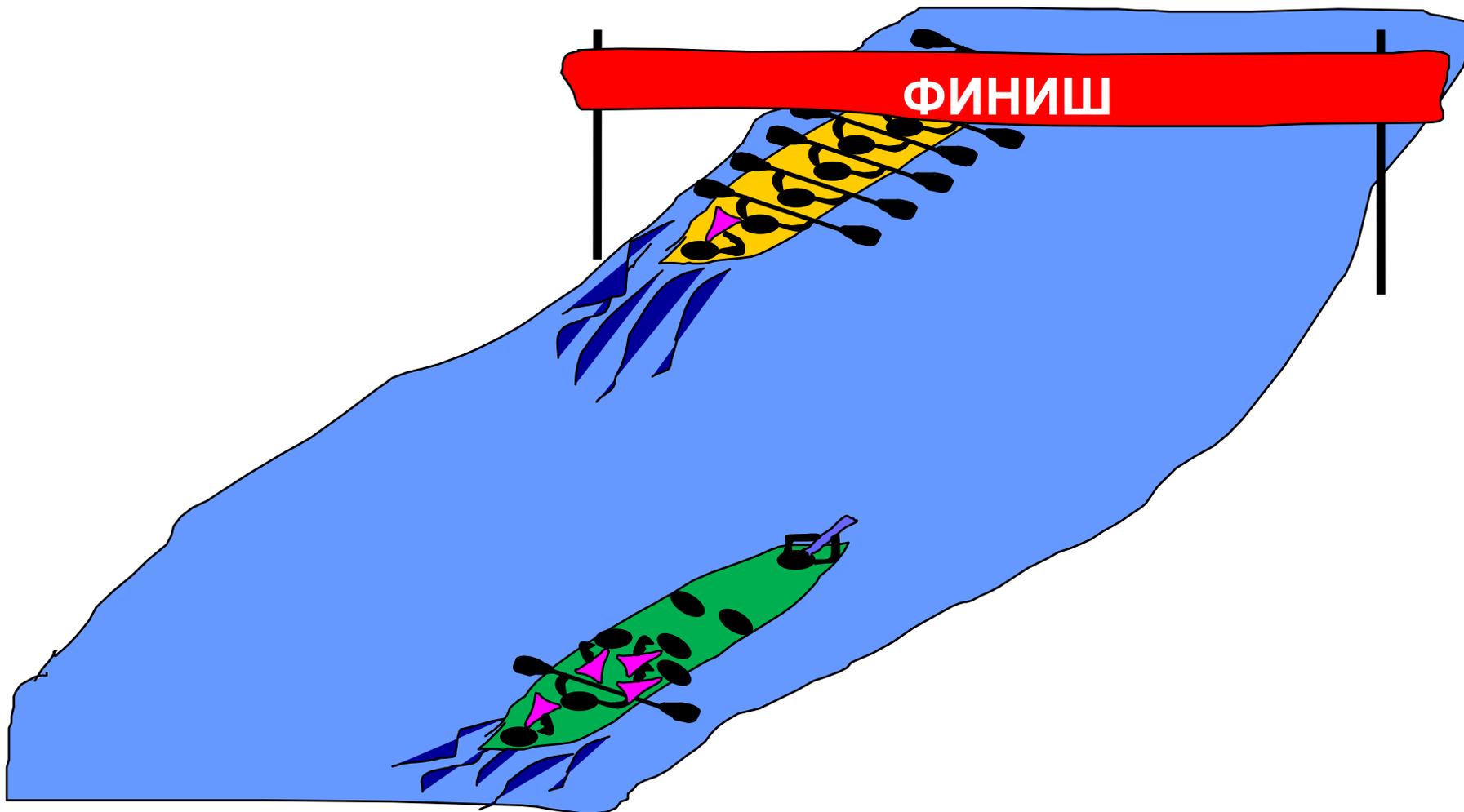
После нескольких месяцев работы консультанты пришли к заключению, что наша команда имеет слишком много капитанов и слишком мало гребцов.

На основе этого анализа они сделали предложение: структуру нашей команды надо поменять.

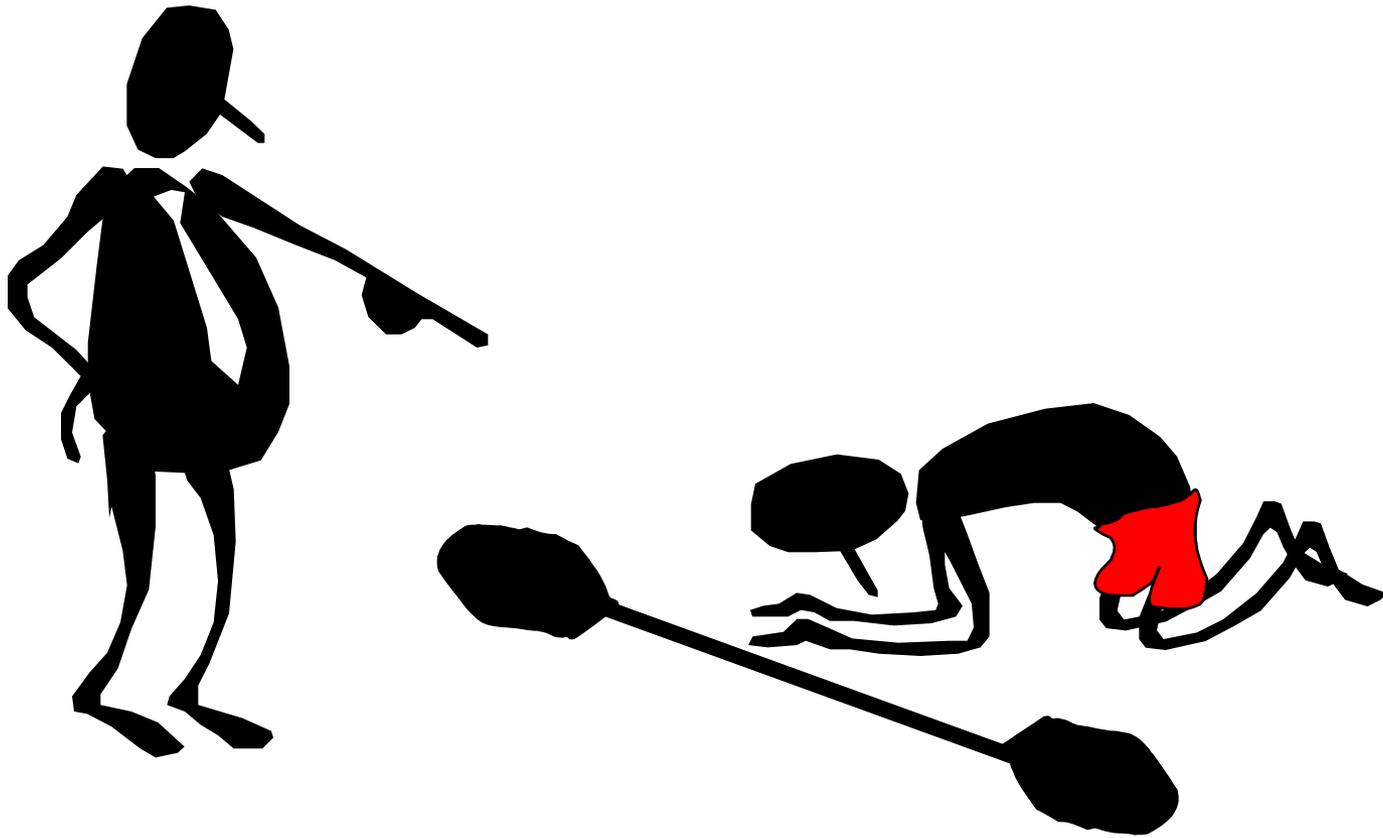


С этого дня у нас должно быть только 4 капитана, 2 менеджера, один топ-менеджер и один гребец.

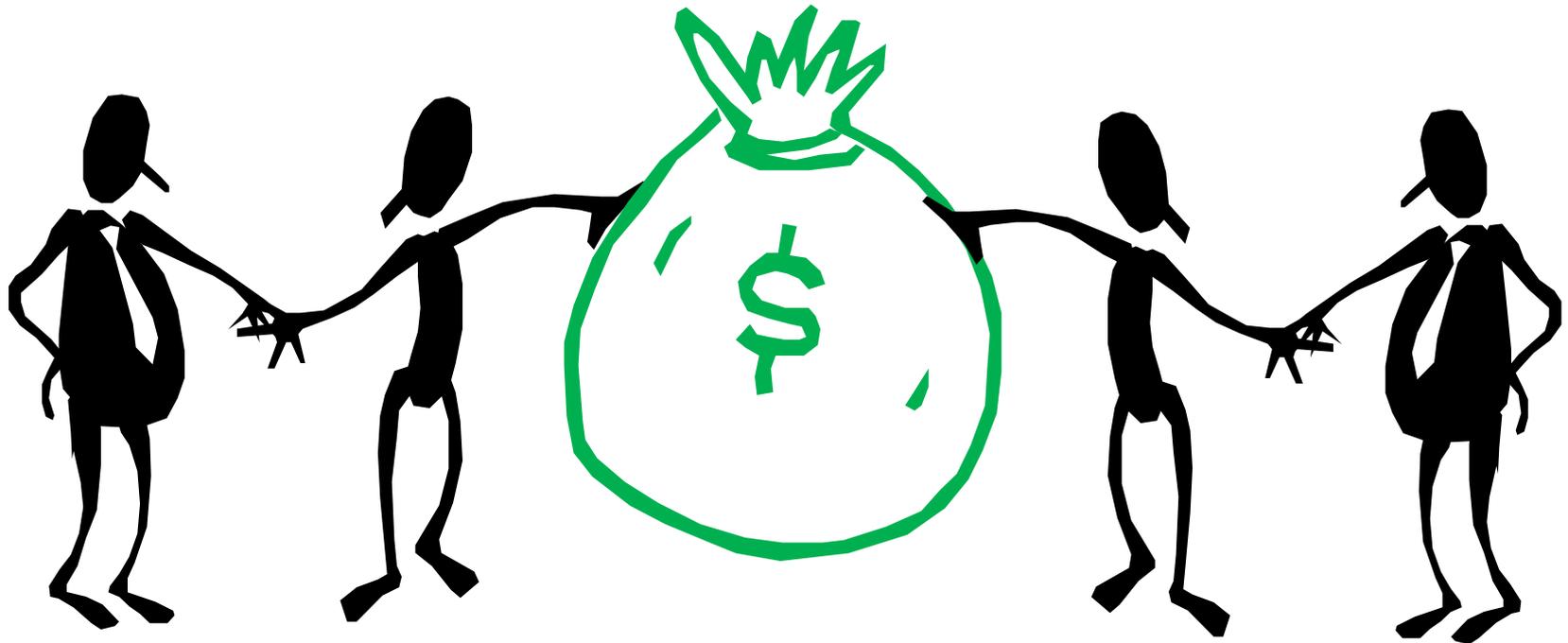
С гребцом необходимо интенсивно работать, чтобы повысить его мотивацию и стремление к победе.



Спустя год на следующих соревнованиях конкуренты победили с разрывом в два километра.



Гребца исключили из команды, поскольку были не удовлетворены результатом его работы.



Менеджеров за высокие показатели по мотивации команды в отчетном периоде наградили .

Консалтинговая фирма выполнила новый анализ, который показал, что стратегия была хорошая, мотивация ну просто «ОК», но средства реализации неудовлетворительные.

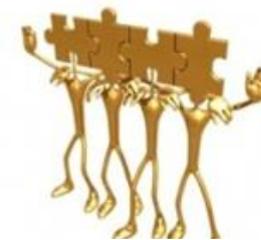
Сейчас наша команда проектирует новую лодку!



Performed by ROCE



ТЕМА 19
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
УЗНАЕТЕ?



ЭТО «Слоны» проектного менеджера!

**Управление
рисками**

**Управление
обоснованием
проекта**

УСПЕХ ПРОЕКТА

**Управление
стейкхолдерами**

**Управление
объемом работ**





УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

- **Управление объемом работ**
- **Управление временем**
- **Управление ресурсами**
- **Управление рисками**
- **Управление обоснованием проекта**
- **Управление заинтересованными сторонами**



**Не забудьте записывать
все инструменты менеджмента
на первой страничке Рабочей тетради!**



ТЕМА 23

УПРАВЛЕНИЕ ОБОСНОВАНИЕМ ПРОЕКТА





ЗАЧЕМ НЕОБХОДИМО ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА?

Сильное управление обоснованием проекта позволяет продемонстрировать, почему проект выгоден организации, инвесторам и сообществу:

- **финансовые доноры** должны быть убеждены в том, что инвестиции в проектную деятельность будут стоящими инвестициями, т.е. дадут ожидаемый результат
- **сообщество**, для которого реализуется проект, должно быть уверено в том, что его (сообщества) участие приведет к конкретным результатам
- **руководство некоммерческой организации** должно быть уверено в том, что результат проекта внесет свой вклад в дело достижения цели более обширной программы (или портфеля проектов)



РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА



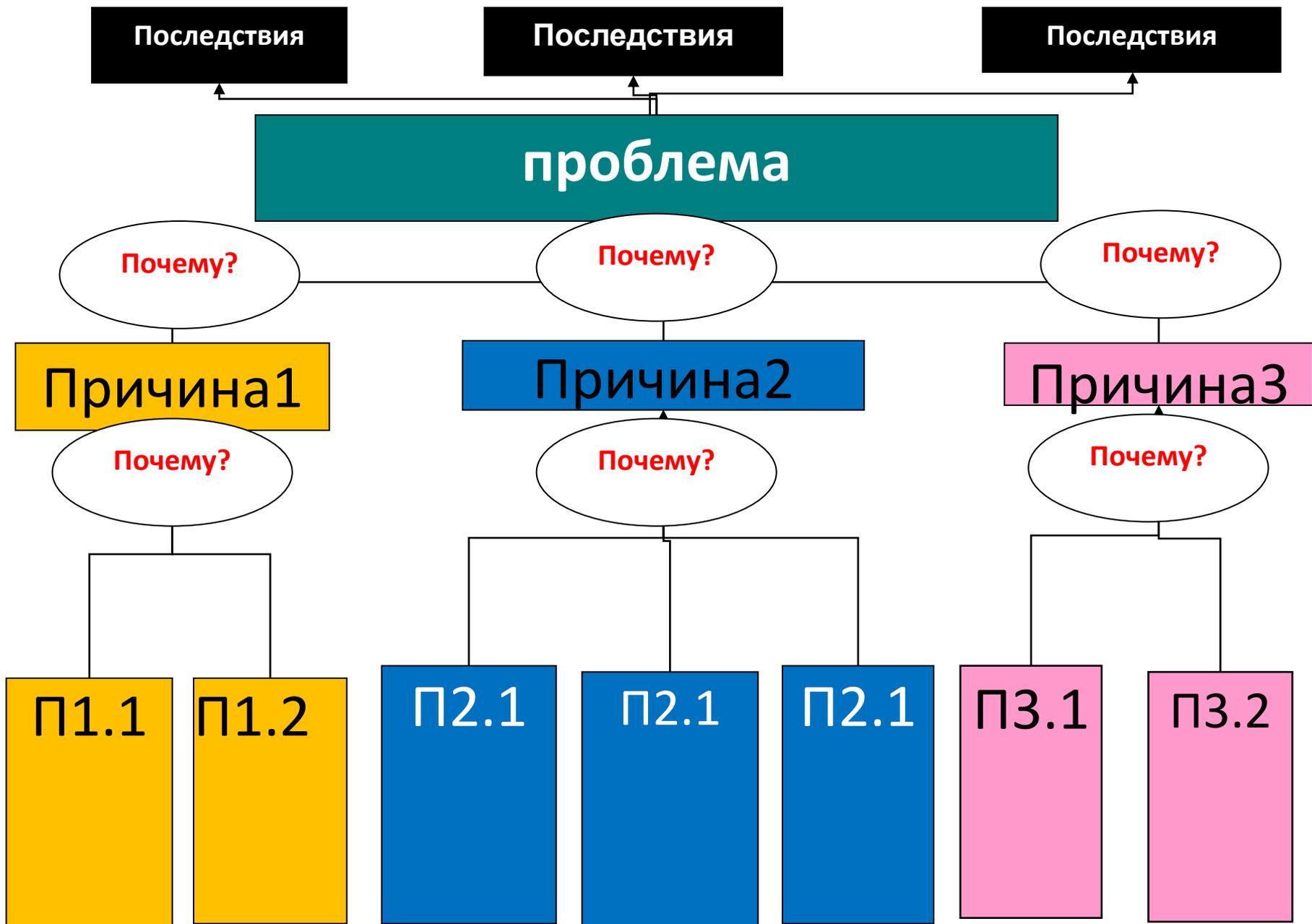
Успешный менеджер проекта должен иметь навыки и умения:

- для идентификации и обоснования проекта
- для доведения этой информации до широкой аудитории
- для отслеживания прогресса проекта на пути к достижению целей, оправдывающих существование данного проекта



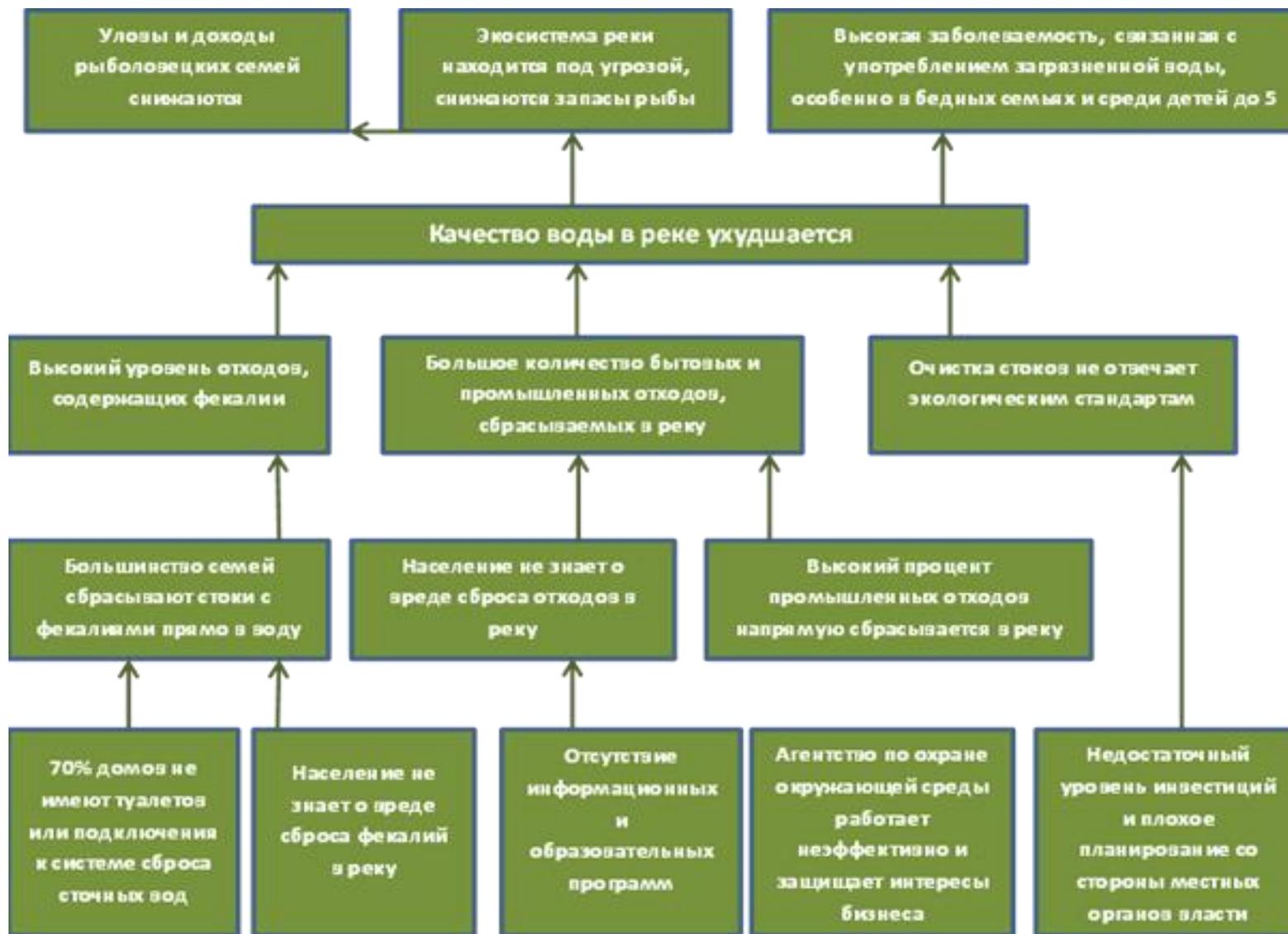
ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Подход, основанный на выявлении проблем	Подход, основанный на оценке возможностей
<ul style="list-style-type: none">✓ Определение проблемы✓ Определение того, что идет не так✓ Внимание на негативные стороны	<ul style="list-style-type: none">✓ Поиск уже существующих решений/возможностей✓ Улучшение того, что работает✓ Внимание на позитивные стороны



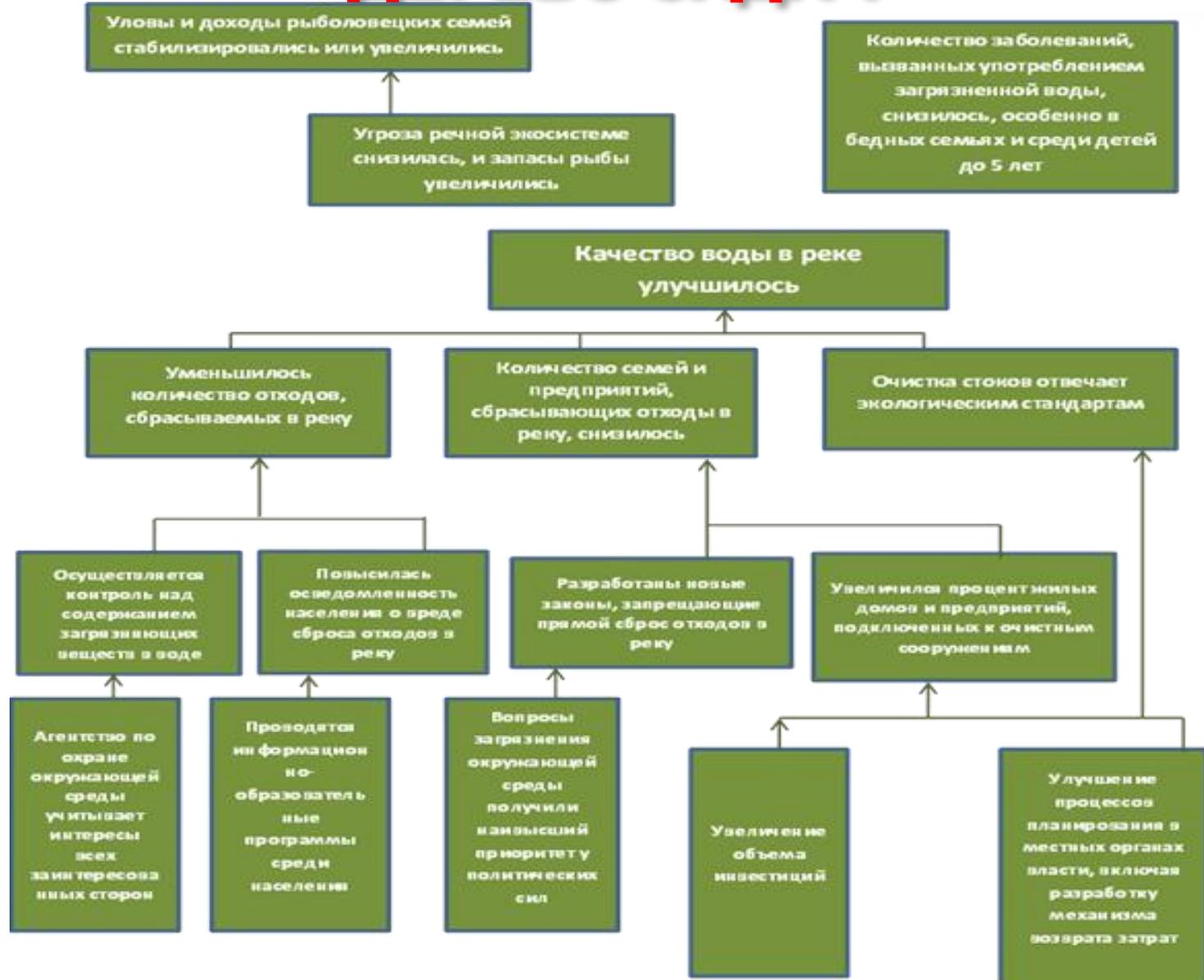


ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ

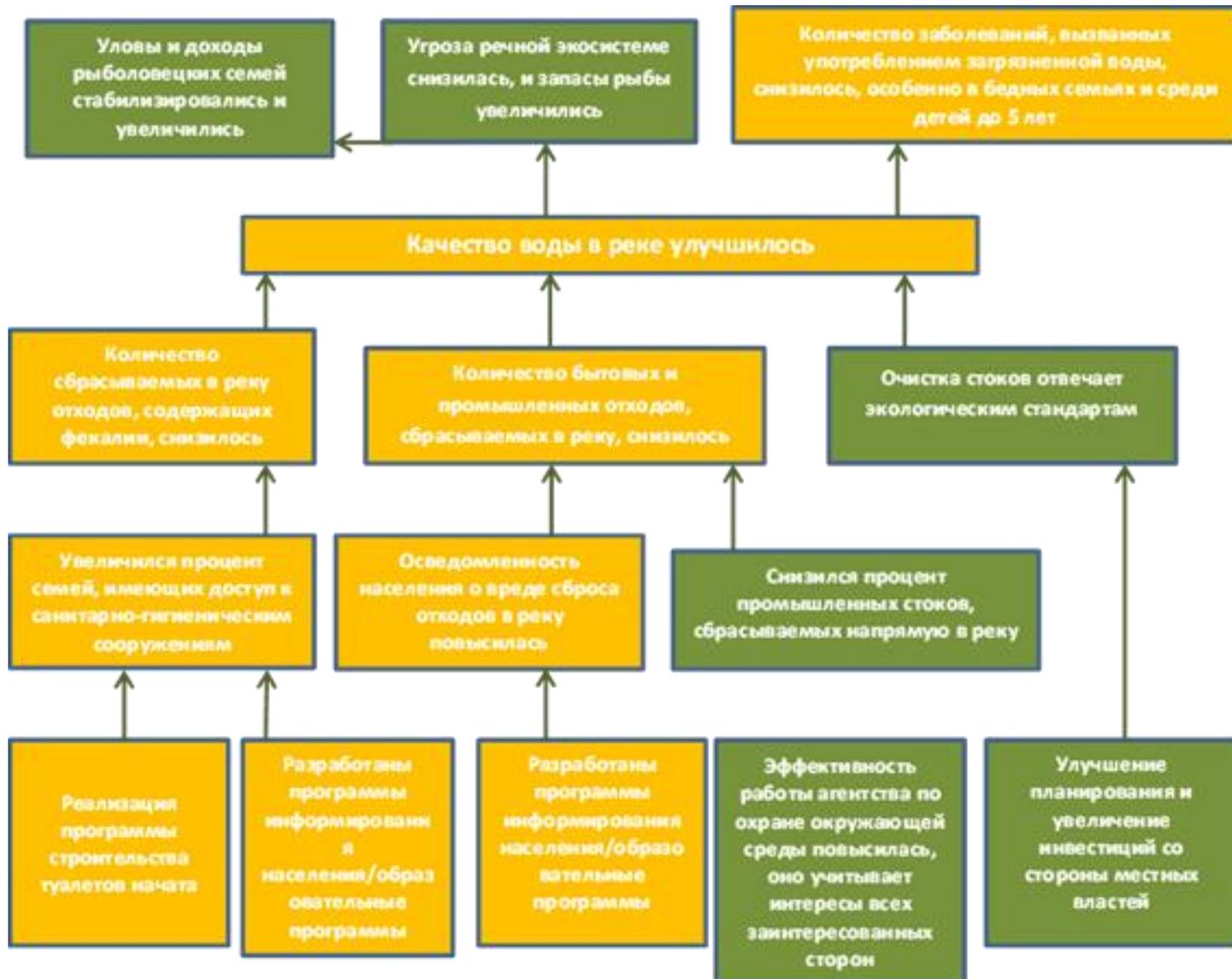




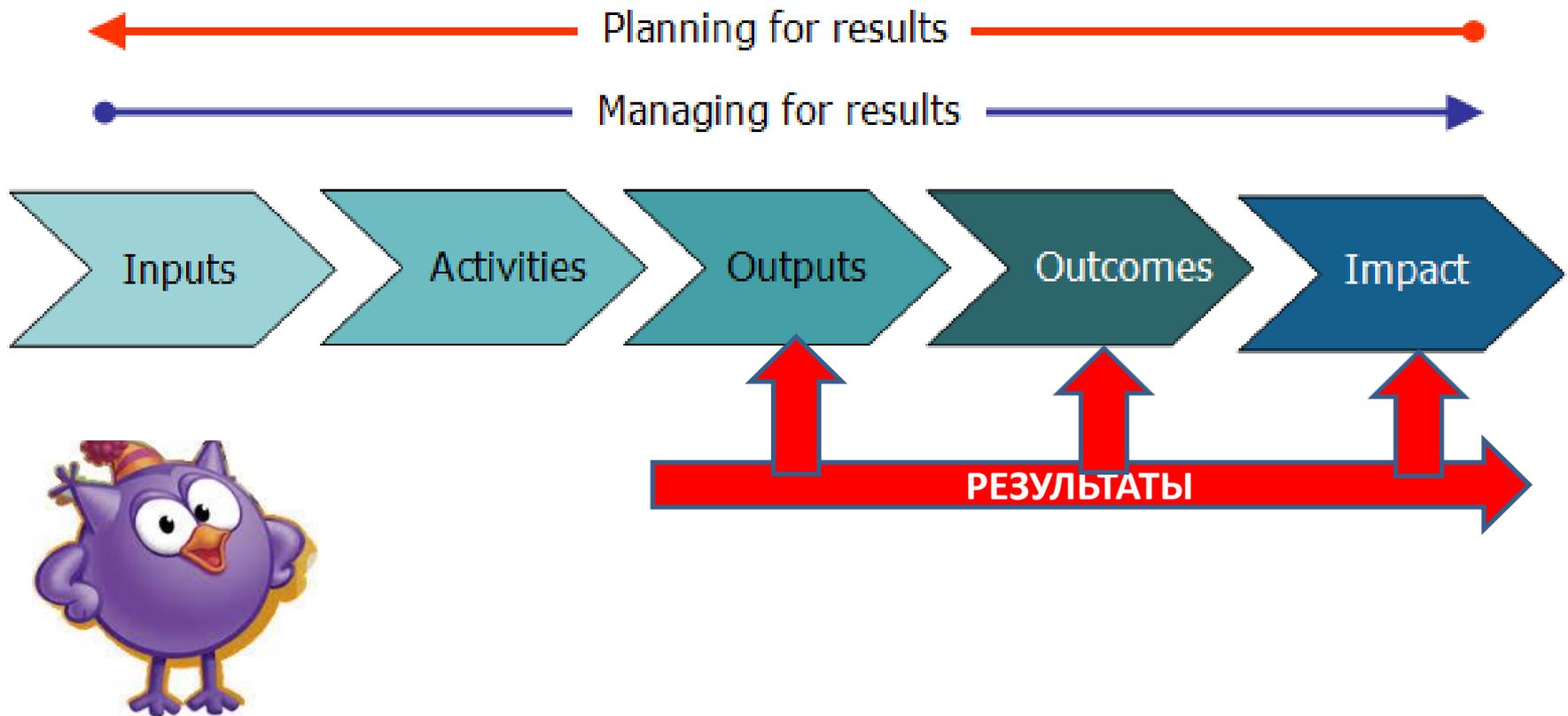
ДЕРЕВО ЗАДАЧ



СТРАТЕГИЯ ВЫБОРА РЕШЕНИЙ



Цепочка результатов УОР



Определение уровня результатов*





РАБОТА В МИНИ-ГРУППАХ



Оформить дерево проблем, выбрать стратегию проекта и сделать дерево задач для своих проектов, выбрать стратегию вмешательств

Время: 20 мин.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.

УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕМОМ РАБОТ





УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕМОМ РАБОТ

Управление объемом работ имеет две составляющих:

1. объем продукции — все, что проект производит, и что должно отвечать определенным техническим требованиям/условиям

(ЧТО мы намерееваемся получить, какие продукты/промежуточные результаты и сколько?)

2. объем работ по проекту — все виды работ, которые необходимые осуществить для получения продукции проекта

(каким образом будут созданы и произведены продукты проекта?)



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТА (ПРОМЕЖУТОЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА)

Определение продукта (промежуточных результатов) – это:

- Точное и подробное **описание** того, **что** должно быть получено в ходе выполнения работ по проекту (услуги/продукция/изменения)
- Подробная **спецификация** - технические и качественные **характеристики** того, что должно быть получено

«ЧТО?» и «Каким это «ЧТО» должно быть?»

Уровень детализации описания и спецификации должен быть достаточным для того, чтобы в случае возникновения разногласий в будущем, их можно было легко урегулировать, ссылаясь на точное и детальное описание Продукта

Продукция/услуги /изменения должны быть ориентированы на благополучателей/клиентов проекта и согласованы со всеми заинтересованными лицами



ТЕМА 19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.
ДИСЦИПЛИНА 1: УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕМОМ РАБОТ

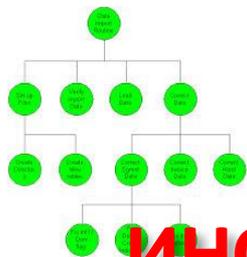


ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА РАБОТ

Описание объема работ по проекту должно отражать все виды деятельности, чтобы понять, как будет получен
Продукт

**Какие работы надо произвести, чтобы получить
требуемое «ЧТО»**

**Объем работ по проекту ориентирован на исполнителей, т.е.
полностью зависит от решений проектной команды по
поводу того, что и как лучше всего сделать, чтобы получить
Продукты (промежуточные результаты) проекта**



ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОБЪЕМА РАБОТ*₂₈₋₂₉

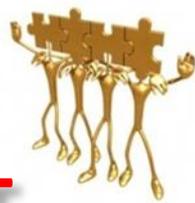
Иерархическая структуризация работ (ИСР)

или

Структурная декомпозиция работ

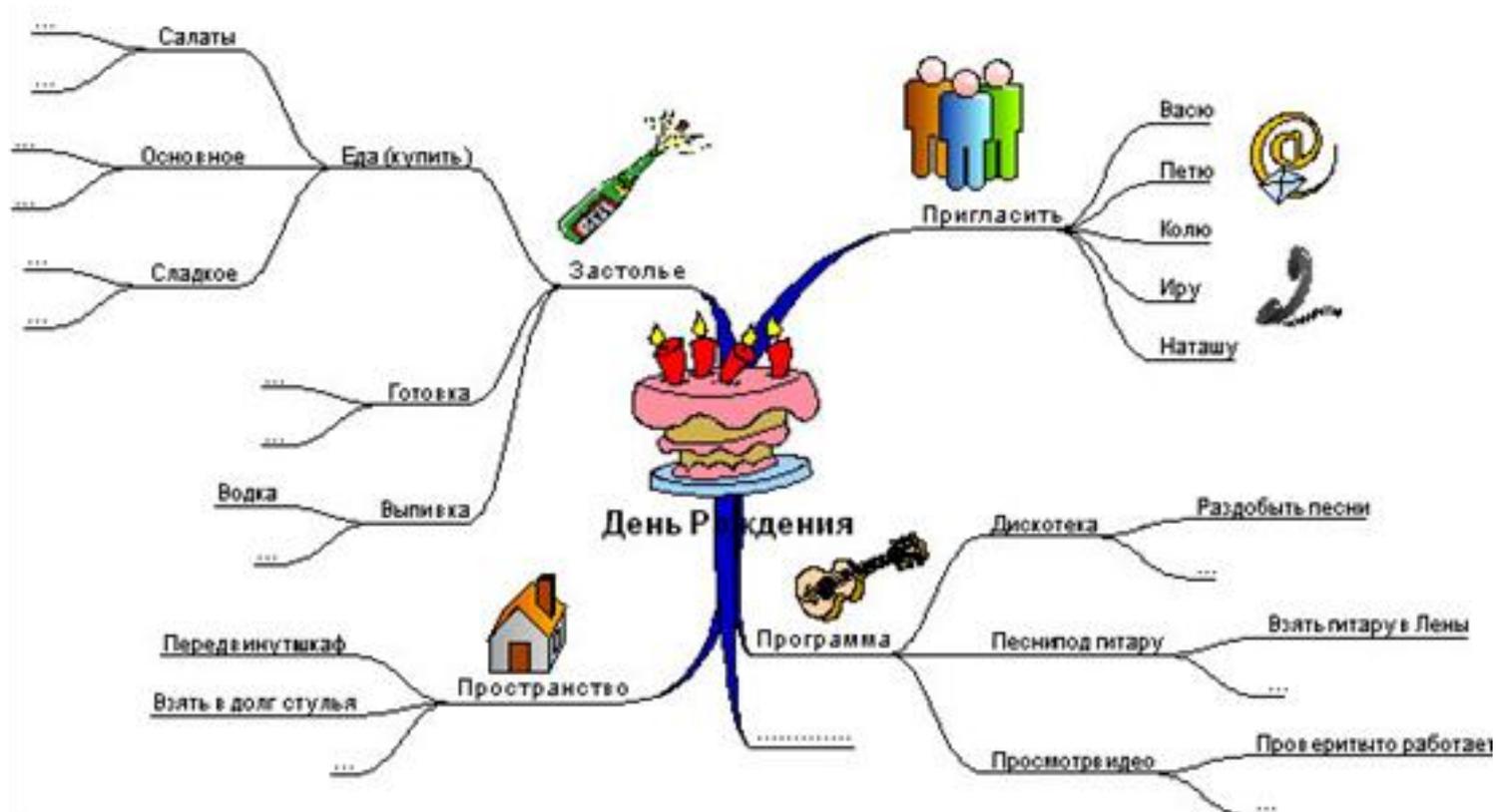
ИСР организует объем работ в виде иерархии «пакетов работ» и может быть представлена в двух видах:

- в графическом формате
- в текстовом списочно - ступенчатом формате



ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ РАБОТ

- Графический формат (улыбнемся!)





ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРИЗАЦИЯ РАБОТ*²⁸

- Графический формат



ТЕМА 19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.
ДИСЦИПЛИНА 1: УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕМОМ РАБОТ



**ИЕРАРХИЧЕСКАЯ
СТРУКТУРИЗАЦИЯ РАБОТ*²⁸**

- **Текстовый списочно-ступенчатый формат**

1.1 Обеспечение доступа к медико-социальным услугам

1.1.1 Предоставление услуг в ИКЦ

1.1.2 Перенаправление клиентов в партнерские организации

1.1.3 Проведение аутич работы

1.3.1. Укомплектование штата

1.3.1.1. набор персонала

1.3.1.2. обучение

1.3.1.3. Составление графика работы

1.3.2. Обеспечение легальности работы (согласование)

1.3.3. Логистика (спецодежда, расходные материалы и т.д.)

1.2 Информирование молодежи

1.2.1 Проведение информационных сессий среди студентов

1.2.1.1 Подготовка равных инструкторов

1.2.1.1.1 Набор волонтеров через тренеров программы

1.2.1.1.2 Подписание соглашения с волонтерами

1.2.1.1.3 Проведение тренинга

1.2.1.2 Заключение соглашений

1.2.1.3 Составление графика сессий

1.2.2 Проведение общественных мероприятий/акций

ПРИНЦИПЫ ИСР



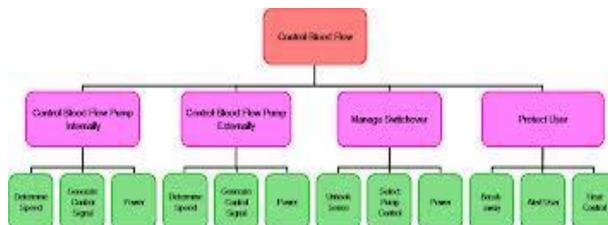
При построении ИСР необходимо соблюдать следующие принципы:

- **Работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня:**
 - ✓ для каждой родительской работы может иметься несколько дочерних работ, достижение которых автоматически обеспечивает достижение родительской работы
 - ✓ у каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа
- **Декомпозиция родительской работы на дочерние производится по одному критерию, в качестве которого могут выступать:** компоненты результатов и продуктов проекта, этапы жизненного цикла проекта, ресурсы и функциональные виды деятельности, а также элементы организационной структуры
- **На одном уровне дочерние работы, декомпозирующие родительскую, должны быть равнозначны:**
 - ✓ в качестве критерия равнозначности могут выступать объем и время выполнения работ
 - ✓ при построении ИСР на различных уровнях можно и следует применять различные критерии декомпозиции
 - ✓ последовательность критериев декомпозиции работ следует выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть зависимостей и взаимодействий между работами оказалась на самых нижних уровнях ИСР
 - ✓ на верхних уровнях работы должны быть автономны



ТЕМА 19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.
ДИСЦИПЛИНА 1: УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕМОМ РАБОТ
ОРИЕНТИРЫ ДЕКОМПОЗИЦИИ

- Компоненты промежуточных результатов/ продуктов проекта
- Фазы жизненного цикла проекта
- Функциональные виды деятельности и используемые ресурсы
- Элементы организационной структуры, в рамках которой будет осуществляться проект



ТЕМА 19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.
ДИСЦИПЛИНА 1: УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕМОМ РАБОТ
ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕКОМПОЗИЦИИ



Декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы **нижнего** уровня удовлетворяют следующим условиям:

- Работы ясны и понятны менеджеру и участникам проекта (являются элементарными)
- Понятен конечный результат работы и способы его достижения
- Временные характеристики и ответственность за выполнение работ могут быть однозначно определены



ТЕМА 20

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ





СОБЛЮДЕНИЕ СРОКОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

- **Соблюдение сроков реализации проекта – одна из основных трудностей в управлении проектом**
- **Чтобы успешно управлять временем, менеджер проекта должен обладать умением разрабатывать точные временные (календарные) графики и следовать им на протяжении всей жизни проекта**
- **Процесс составления временного графика включает:**
 - ✓ **Определение видов деятельности**
 - ✓ **Последовательность деятельности**
 - ✓ **Определение ресурсов для каждого вида деятельности**
 - ✓ **Оценка продолжительности каждого вида деятельности**
 - ✓ **Разработка календарного графика**

ТЕМА 20. ДИСЦИПЛИНА 2: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ*²⁹



- Начиная с момента создания ИСР, проектная команда разрабатывает список видов деятельности, которые необходимо совершить в рамках проекта (либо в рамках конкретного пакета работ по проекту)
- Затем проектная команда разрабатывает **сетевую диаграмму**, которая графически представляет последовательность, взаимоотношения и зависимости между видами деятельности, включенными в ИСР



ОЦЕНКА РЕСУРСОВ



- Потребность в ресурсах должна быть определена **до** установления временных рамок проекта
- Решения о количестве и качестве ресурсов зависят от ряда факторов, включая следующие:

- ✓ **Время**
- ✓ **Бюджет**
- ✓ **Нормы и политика организации**
- ✓ **Прочие факторы, влияющие на наличие ресурсов:**

- погодные условия
- недостаток материалов
- ограничения логистики
- недостаток человеческих ресурсов



КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ ПРОЕКТА*³⁰



- Для выделения работ определяющих общую длительность проекта применяется метод, согласно которому данные работы называют критическими, а их сетевую взаимосвязь - критическим путем
- **Критический путь - это время, необходимое для последовательного выполнения определенной цепочки работ от старта до финиша (завершающего события)**
- Изменение продолжительности любой работы, лежащей на критическом пути, соответственным образом меняет (сокращает или удлиняет) срок наступления завершающего события, т.е. дату завершения проекта, поскольку **работы, лежащие на критическом пути, не имеют резерва времени**
- Все работы, которые лежат вне критического пути, имеют резерв времени на которое может быть отсрочено наступление завершения данной работы без нарушения сроков проекта в целом
- Резерв времени работы определяется как разность между поздним и ранним сроками завершения работы

В процессах управления проектом основное внимание сосредотачивается на главном направлении – на работах критического пути

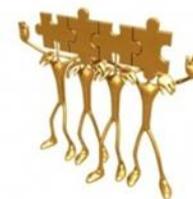
**МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ
КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ* 31**



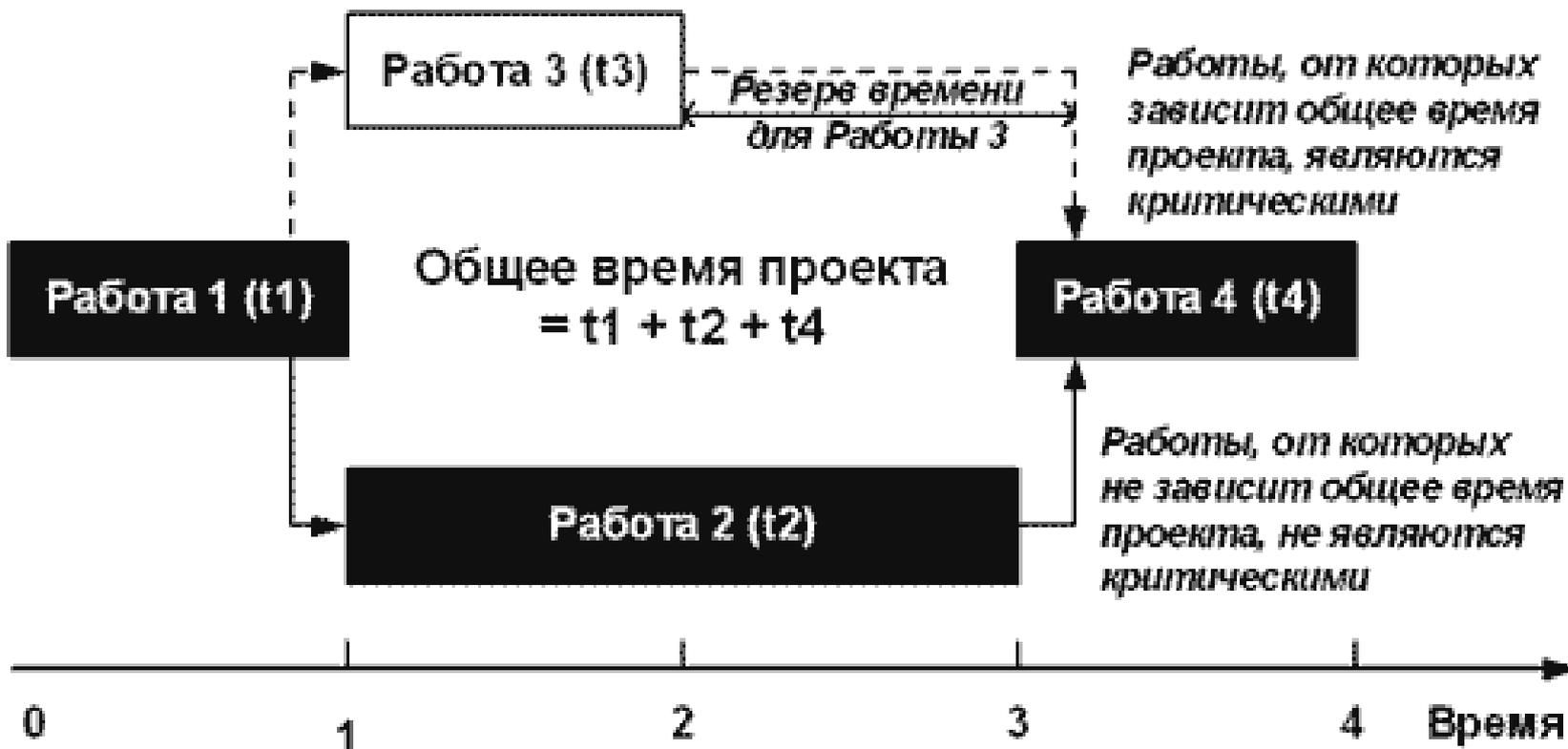
- Для определения критического пути производится процедура **прямого и обратного прохода по сетевому графику** и вычисляется выходная информация
- **Прямой проход** начинается с **начальной даты** проекта и продолжается по сетевому графику, при этом для каждой работы к начальному сроку прибавляется ее продолжительность и вычисляется раннее начало и раннее окончание этой работы
- Самыми ранними возможными датами для работы являются ее **начало и конец, допустимые исходя из логической последовательности сетевого графика**
- **Обратный проход** использует в качестве исходной точки **конечную дату** расписания, вычисленную путем прямого прохода, и проводится обратный расчет для определения поздних дат начала и окончания работ
- **Поздними датами работы являются ее самые поздние допустимые начало и конец, не влекущие задержки выполнения всего проекта**
- На основании рассчитанных ранних и поздних дат начала работ определяются величины **временных резервов** для каждой работы

ТЕМА 20. ДИСЦИПЛИНА 2: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

ПРИМЕР КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ* 32



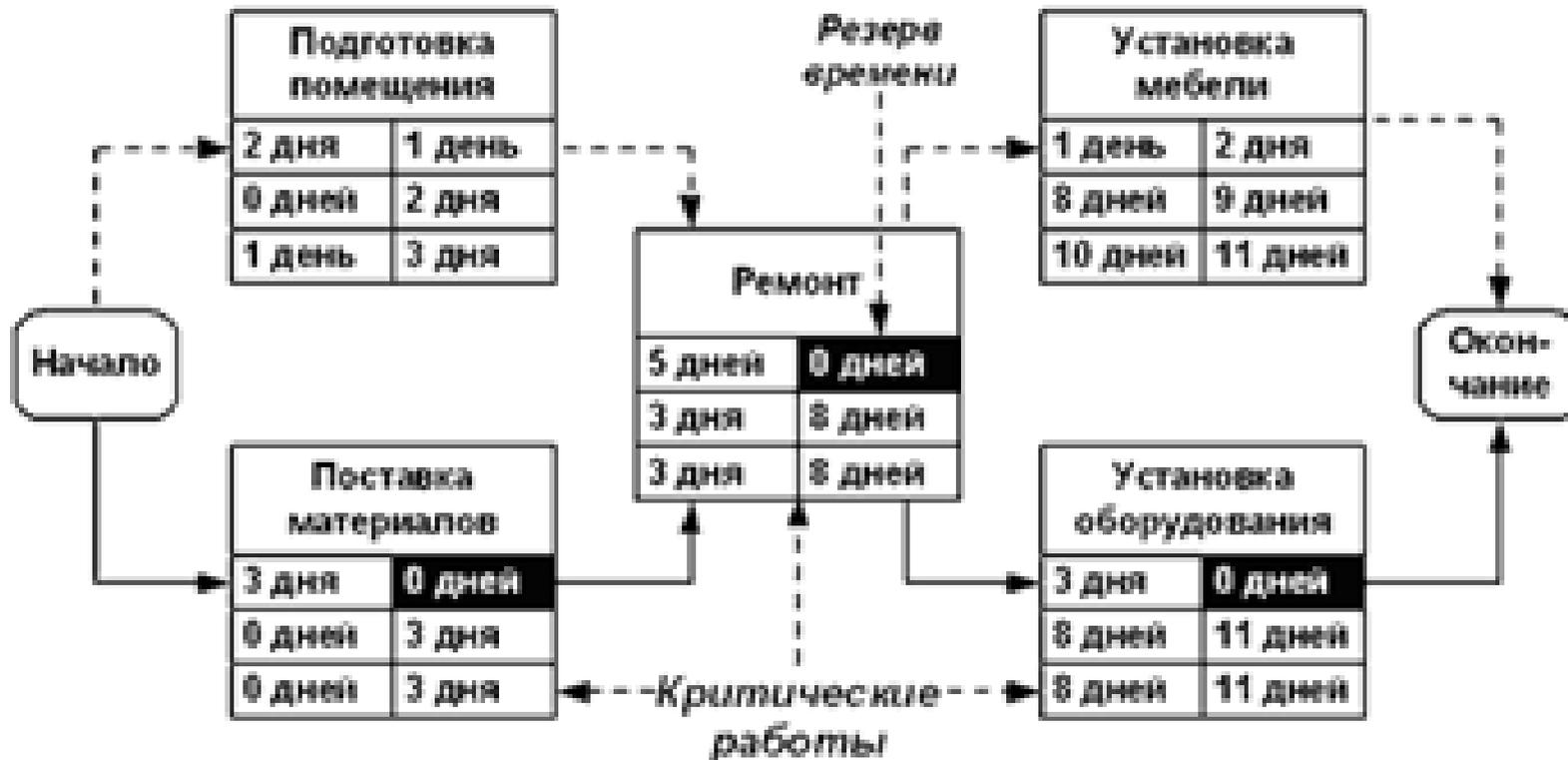
Работы 1, 2 и 4 являются критическими и образуют критический путь
Работа 3 не является критической (не лежит на критическом пути)





ТЕМА 20. ДИСЦИПЛИНА 2: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

ПРИМЕР КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ*³¹



Обозначения:

Название работы	
Длительность	Резерв времени
Раннее начало	Раннее окончание
Позднее начало	Позднее окончание



ТЕМА 20. ДИСЦИПЛИНА 2: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРОКОВ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ (КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ И РЕЗЕРВ ВРЕМЕНИ)* 33



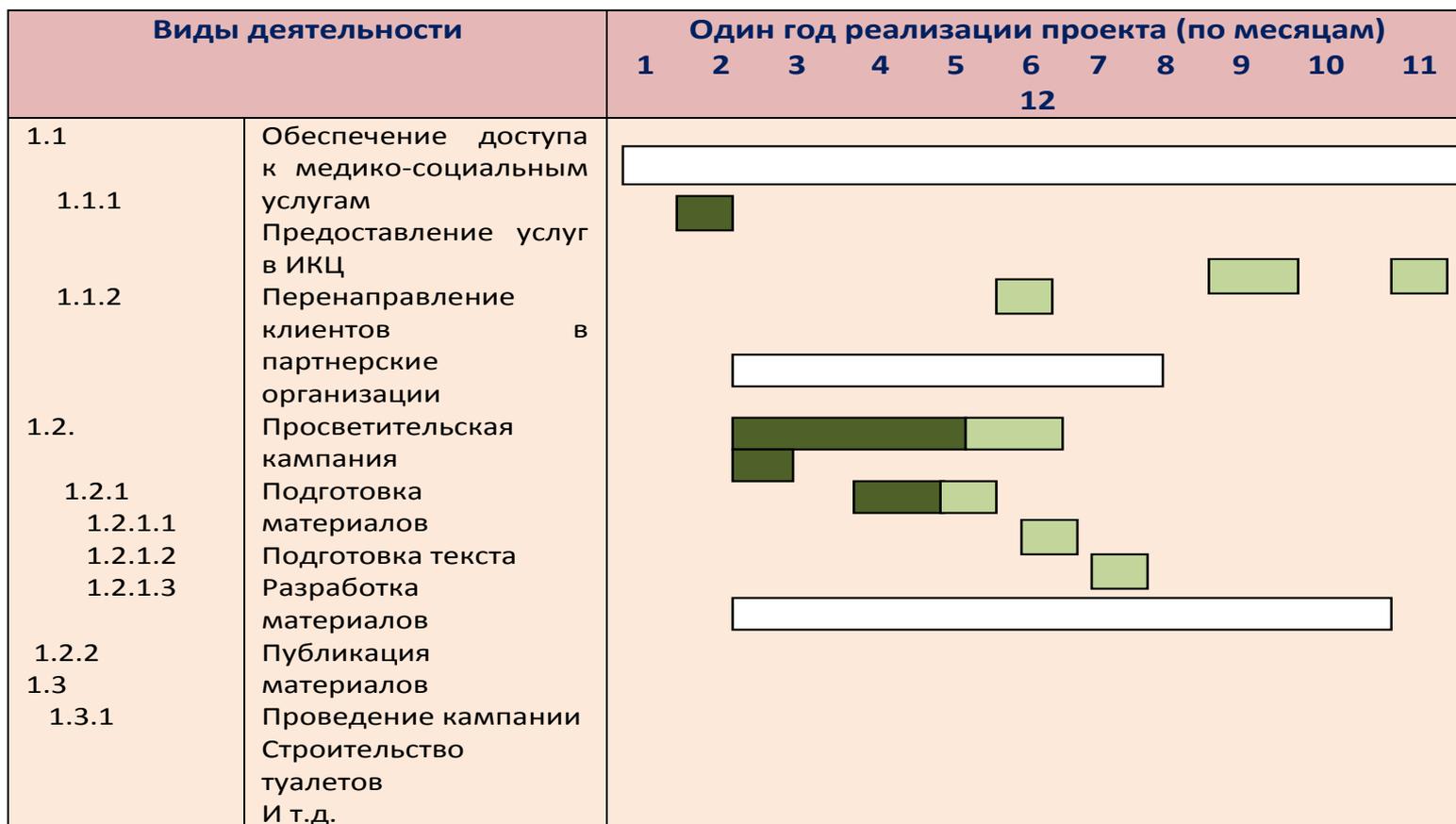


ТЕМА 20. ДИСЦИПЛИНА 2: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

РАЗРАБОТКА ВРЕМЕННОГО ГРАФИКА ВЫПОЛНЕНИЯ

РАБОТ* 33

График ГАНТТа



ТЕМА 20. ДИСЦИПЛИНА 2: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

ОПТИМИЗАЦИЯ СЕТЕВОЙ ДИАГРАММЫ

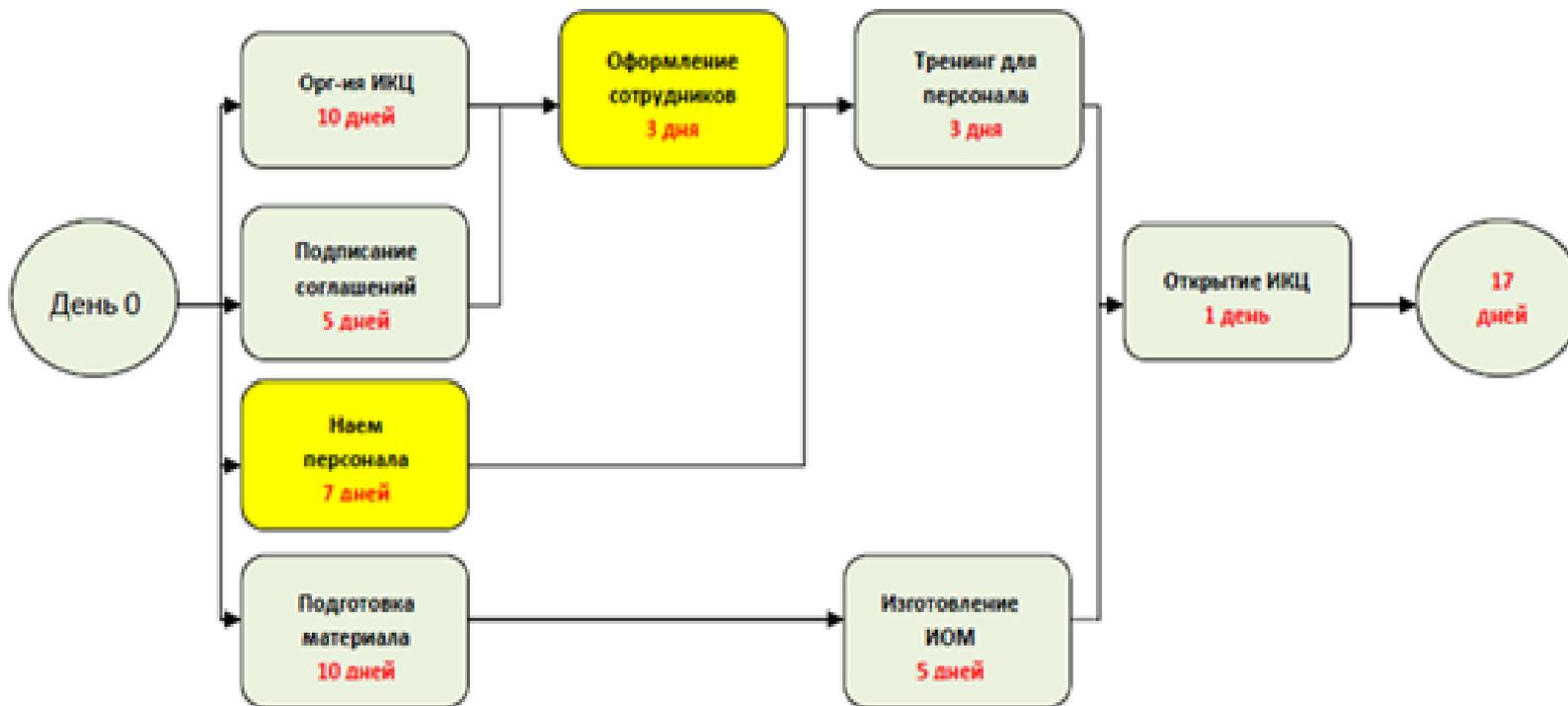


- Имея сетевую диаграмму, менеджер должен ее оптимизировать и уменьшить общую длительность проекта. Это возможно за счет:
 - ✓ сокращения времени выполнения отдельных работ
 - ✓ организации их параллельного выполнения
 - ✓ устранения временных разрывов
- Для временной оптимизации сетевой модели необходимо определить именно те работы, которые в действительности определяют его длительность, и отделить их от тех, которые не влияют на суммарное время реализации проекта
- В случае сложных проектов количество работ определяющих его длительность, как правило, составляет небольшую часть (20%) и их выделение позволяет сосредоточить усилия по оптимизации в нужном направлении

УПРАВЛЕНИЕ ГРАФИКОМ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ* 35

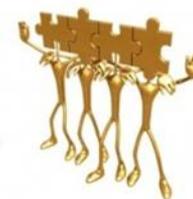


Ускорение или опережение графика означает, что виды деятельности, которые в норме осуществлялись бы последовательно, выполняются параллельно, что позволяет сокращать сроки выполнения работ по проекту



ТЕМА 20. ДИСЦИПЛИНА 2: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

УПРАВЛЕНИЕ ГРАФИКОМ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ



«Сокрушительное изменение» или **отставание от графика** означает необходимость использования дополнительных ресурсов на критическом пути реализации проекта для ускорения процесса, что совершенно не гарантирует достижение наивысшей эффективности





ТЕМА 20. ДИСЦИПЛИНА 2: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

РАБОТА В МИНИ-ГРУППАХ



Создать сетевой график работ на основе разработанной на предыдущей сессии ИСР, определив критический путь проекта

Время: 25 мин





ТЕМА 21

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ





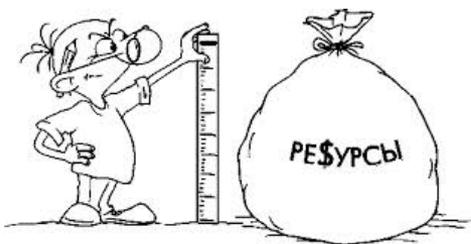
ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

ЗАДАНИЕ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ



Ура! Мозговой штурм!

- Какие ресурсы нужны для выполнения проекта?
- Всеми ли ресурсами должен управлять проект?
- Почему необходим управлять ресурсами?
- Какие инструменты управления ресурсами вам знакомы и какие вы применяют в своей практике?



ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

УПРАВЛЯТЬ РЕСУРСАМИ

- Управление ресурсами предполагает организацию и эффективное и рациональное использование ресурсов проекта
- За успехом или провалом проекта стоит этот важный критический фактор
- К ресурсам проекта обычно относятся финансы, материально-технические ресурсы, рабочее время, навыки и умения, оборудование и информационные технологии
- В целом ответственность за управление ресурсами проекта персонала для проекта лежит на менеджере проекта

В рамках данного тренинга рассматривается управление тремя видами ресурсов:

- ✓ **Управление финансами**
- ✓ **Управление закупками**
- ✓ **Управление человеческими ресурсами**



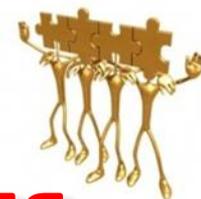
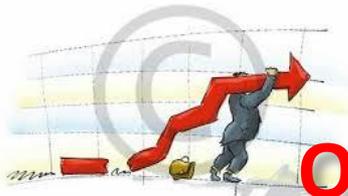
ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ



**Менеджер проекта является
ответственным за финансы!**

**Для успешного управления финансами
проекта менеджер должен иметь навыки в
трех сферах:**

- **в составлении бюджета**
- **в определении затрат**
- **в мониторинге бюджета и затрат**



ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

ОБЛАСТИ МЕНЕДЖЕРСКОГО КОНТРОЛЯ ФИНАНСОВ

В управлении финансами существует менеджер проекта должен тесно сотрудничать с финансовым персоналом и координировать работу по использованию финансовых средств проекта в следующих областях:

- данные прошлых периодов для подготовки финансовых отчетов
- пояснения отклонений от бюджета
- проведение финансовых проверок
- осуществление платежей по проекту
- управление балансом наличности
- соблюдение политики (правил) закупок, принятой в организации



СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА



**Бюджет – это описание
финансового плана проекта,
который представляет собой
список затрат по проекту**

**Аналогично общему плану проекта, залогом
точности бюджета являются:**

- всеобъемлющий характер бюджета**
- детализация бюджета**



ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

ВСЕОБЪЕМЛЮЩИЙ ХАРАКТЕР БЮДЖЕТА



- Бюджет должен включать **все** позиции, которые необходимы для производства продукции или услуг
- Менеджер проекта должен задать самый важный вопрос: «Какие ресурсы потребуются для основных и вспомогательных процессов, жизненно важных для проекта?»
- Проектная команда определяет **прямые расходы**, требуемые для получения продукции и услуг по проекту: зарплата, транспортные расходы, материалы, оборудование и пр.
- Всеобъемлющий бюджет учитывает также **непрямые расходы** по проекту: связь, управление рисками, мониторинг и оценка, услуги по управлению проектом, управление персоналом, закупки, интеграция проекта и общие накладные расходы по проекту и т.д.



ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

ДЕТАЛИЗАЦИЯ БЮДЖЕТА



Требуемый уровень детализации бюджета может включать:

- **Операционные издержки** : например, логистические расходы, при определении стоимости закупок определить стоимость управления процессом закупок
- **Совместные услуги**: например, стоимость услуг для проекта, оказываемых самой некоммерческой организацией
- **План бухгалтерских счетов**: статьи бюджета группируются по стоимостным категориям, позволяющим проектной команде анализировать сделки по видам деятельности, по источнику финансирования, местоположению, отделу и пр.
- **Сроки**: бюджет должен определить временной интервал, на который он составлен (годовой, многолетний и т.д.)



ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

БЮДЖЕТ ДЛЯ КАЖДОГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



- Определяет затраты, необходимые для конкретной деятельности в рамках проекта, а также показывает, каким образом этот вид деятельности взаимодействует с остальными видами, включая прямую и непрямую деятельность по проекту



- Такие бюджеты могут быть в разных форматах, но должны отвечать **двум основным требованиям**:
 - ✓ полный перечень видов деятельности должен быть разработан на этапе планирования объемов работ по проекту
 - ✓ должны быть определены все ресурсы, необходимые для выполнения каждого из видов деятельности, и их стоимость



ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

ПРИМЕР БЮДЖЕТА ДЛЯ КАЖДОГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Виды деятельности	Затраты по кварталам				Всего	По всем видам деятельности
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1.1. Планируемая единица ОБОРУДОВАНИЕ						
1. Компьютеры	2000	2000			4000	
2. Модем, факс	500				500	
3. Офисная мебель	3000				3000	
ПЕРСОНАЛ						
1. Привлеченный персонал	800	800	800	800	3200	
2. Персонал офиса	200	300	300	300	1100	
						11800
1.2. Установление связи с правительственными органами ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ						
1. Подготовка презентаций		5000			5000	
2. Подготовка видеоматериалов	1000	1000	4000		6000	
3. Канцелярские товары			200	200	400	
4. Кофе-брейки			100	100	200	
						11600



ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫХ ЗАТРАТ

Независимо от формата бюджета, финансовый план хорош настолько, насколько точны оценки, на которых он основан

Три метода оценок:

- 1. Нисходящие оценки:** эксперты определяют общую стоимость проекта, после чего для каждой фазы проекта определяются предполагаемые затраты в процентном выражении от общего бюджета проекта
- 2. Восходящие оценки:** люди, знающие реалии и фактические условия реализации проекта, определяют стоимость выполнения отдельных заданий (работ), которые в сумме и дадут общую стоимость проекта
- 3. Параметрические оценки:** в этом случае оценки берутся из данных уже реализованных проектов, производивших аналогичные промежуточные результаты (продукцию)
- 4. Оценка по этапам проекта (когда это возможно)**





Перерасход? Недорасход?





ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРОЕКТА*

35

Задача	Планоые затраты	Мес. 1	Мес. 2	Мес. 3	Мес. 4	Мес. 5	Мес. 6
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Планируемые затраты за месяц		100	300	700	300	300	100
Планируемые суммарные затраты		100	400	1100	1400	1700	1800
Фактические затраты за месяц		150	350	800			
Фактические суммарные затраты		150	500	1300			





ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

АНАЛИЗ ВЫПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРОЕКТА*³⁵



Сценарий А:

Деятельность по проекту соответствует графику, но ее стоимость выше, чем было предусмотрено бюджетом.

- **Анализ:** Сценарий А свидетельствует о том, что если такая тенденция сохранится, то проект выйдет за рамки бюджета – корректировка перерасхода!



Сценарий В:

Расходы превышают плановые потому, что проект опережает график

- **Анализ:** Сценарий В не обязательно является проблематичным, необходимо собрать больше информации, чтобы решить, не потрачено ли больше, чем предполагалось, за **конкретный объем выполненных работ**



ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ МОНИТОРИНГ РАСХОДОВ ПО ПРОЕКТУ МЕТОДОМ АНАЛИЗА ПРОИЗВЕДЕННЫХ ЗАТРАТ С УЧЕТОМ ОСВОЕННОГО ОБЪЕМА РАБОТ

- Анализ произведенных затрат с учетом освоенного объема работ – способ, при котором **сравниваются плановые и фактические затраты по каждому из выполненных видов работ, а также сравниваются темпы реализации каждого вида работ с графиком проектного плана**
- Для проведения анализа менеджеру должен иметь данные на определенную дату:
 1. **Об объеме выполненных работ**
 2. **О произведенных за этот период затратах**
 3. **О соблюдении календарного графика выполнения работ**

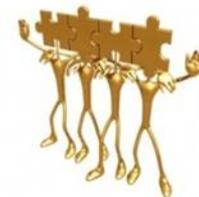




ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ
МОНИТОРИНГ РАСХОДОВ ПО ПРОЕКТУ МЕТОДОМ АНАЛИЗА
ПРОИЗВЕДЕННЫХ ЗАТРАТ
С УЧЕТОМ ОСВОЕННОГО ОБЪЕМА РАБОТ* 36

Задания/вид деятельности	Плановые затраты	Факт. затрат	% выполнения	Мес. 1	Мес. 2	Мес. 3	Мес. 4	Мес. 5	Мес. 6
A	100	150	100	100					
B	200	200	100		200				
C	100	100	100		100				
D	400	400	100			400			
E	100		0			100			
F	200	100	50			200			
G	200	200	100				200		
H	100	50	50				100		
I	300	100	50					300	
J	100		0						100
Планируемые затраты за месяц				100	300	700	300	300	100
Планируемые суммарные затраты				100	400	1100	1400	1700	1800
Фактические затраты за месяц				150	350	800			
Фактические суммарные затраты				150	500	1300			





ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ МОНИТОРИНГ РАСХОДОВ ПО ПРОЕКТУ МЕТОДОМ АНАЛИЗА ПРОИЗВЕДЕННЫХ ЗАТРАТ С УЧЕТОМ ОСВОЕННОГО ОБЪЕМА РАБОТ

Анализ:

- За три месяца проект полностью или частично завершил восемь задач
- Сравнение плановых затрат по каждой из этих задач с фактическими показывает, что проект **ТОЧНО следует бюджету** (затрачено 1300 для получения результата, стоимостью 1300)
- По плану за три месяца проект должен был завершить работы на сумму 1100, а вместо этого было завершено работ на сумму 1300
- Это означает, что проект на 18% опережает график

Выводы:

- Если проект будет продолжаться такими же темпами, то он завершится раньше запланированного срока
- Если тенденции, наметившиеся в проекте, будут продолжены, то проект уложится в бюджет





ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- Материально-технические ресурсы могут составлять значительный процент от бюджета проекта
- Менеджер проекта отвечает за своевременную поставку нужных для проекта материально-технических средств
- Три составляющих в управлении материально-техническими ресурсами:
 - ✓ **Управление закупками:** **какие и когда** необходимы материалы и услуги, **кем** будут предоставлены и **каким образом** – все это должно быть в **Плане закупок**, который интегрирован в общий план проекта для согласования закупок с бюджетом проекта, календарным планом, требованиями качества и рисками
 - ✓ **Управление логистикой:** планирование, реализация и контроль над процессом доставки и хранения сырья, материально-технических средств, полученной продукции, а также контроль над всей сопутствующей информацией, сообщающей о движении материальных ресурсов от точки приобретения до точки потребления в соответствии с требованиями заказчика
 - ✓ **Управление активами:** системы, посредством которых обеспечивается проверка, сохранность и распределение материально-технических ресурсов, значимых для проекта



УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ



Закупки проекта могут включать:

- Материалы
- Консультантов
- Поставщиков

Процесс управления закупками включает три этапа:

- Планирование закупок
- Определение поставщиков
- Выбор поставщика, переговоры и заключение контракта



ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК



**Процесс планирования закупок
включает:**

- **Определение того, что необходимо закупить**
- **Определение процесса приобретения**
- **Составление графика поставок**



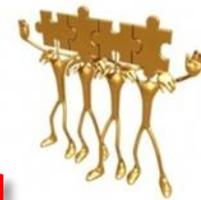


ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОСТАВЩИКОВ

- **Оценка стоимости:** поскольку цена – наиболее важный фактор, необходимо следить за тем, чтобы цена была реалистичной, но надо помнить, что самое дешевое предложение не обязательно является самым выгодным
- **Объявление конкурса (тендера):** запрос на подачу коммерческих предложений должен содержать подробные и хорошо проработанные технические условия на продукцию, которую необходимо получить, ее функциональные требования, эксплуатационные характеристики и взаимодействие с прочими системами и процессами





ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ **ВЫБОР ПОСТАВЩИКА, ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТА**

- Процесс закупок должен позволить организации дать оценки коммерческим предложениям от нескольких поставщиков на основе критериев, важных для принятия решения
- Критерием выбора могут быть стоимость и сроки поставки
- Но какие бы критерии выбора не применялись, группа, принимающая решения, должна иметь четкое представление об этих критериях и об относительной значимости каждого из них





ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ

- Логистика означает получение чего-то нужного в нужное время и в нужном месте
- Логистика включает все виды деятельности, необходимые для эффективной и своевременной доставки товаров в целостности и сохранности и тому лицу/компании, которой они предназначены
- Логистика включает:
 - ✓ управление движением материально-технических ресурсов и их хранение (складирование)
 - ✓ транспортировку материалов





ТЕМА 21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ

- Все оборудование проекта, товары и прочая собственность, финансируемая или предоставляемая в пользование в рамках проекта, является **активом** проекта
- Политика управления активами должна включать:
 - ✓ Определение активов
 - ✓ Регистрация активов
 - ✓ Маркировка активов
 - ✓ Мониторинг активов
 - ✓ Сохранность активов
 - ✓ Списание активов





УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

7 краеугольных камней:

- Наем персонала для проекта
- Определение должностных обязанностей персонала проекта
- Определение обязанностей персонала
- Разработка организационной схемы проекта
- Обучение проектного персонала
- Оценка показателей работы
- Создание творческой атмосферы для работы





ТЕМА 22

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



ЧТО ТАКОЕ «РИСК»?



«Если вы не рискуете, вы никогда не потерпите неудачи

Но если вы не рискуете, вы и не одержите побед» (Ричард Никсон)

- Риск - потенциальное влияние факторов неопределенности на цели и задачи проекта
- Риск – это событие, которое может произойти и повлиять на проект (вероятность и влияние!)
- Риски могут быть положительными и отрицательными

Рискам можно и нужно управлять!





ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Процесс управления рисками имеет четыре стадии:

- 1. Идентификация риска** – выявление и документирование всех рисков, которые могут повлиять на проект
- 2. Оценка риска** – определение вероятности возникновения риска, оценка его потенциального влияния на проект и выделение приоритетных рисков
- 3. Планирование ответной реакции на риск** – принятие решения о том, какие действия необходимо предпринять для снижения или устранения угроз, особенно тех, что имеют высокую вероятность и сильное влияние
- 4. Мониторинг и контроль над рисками** – это ответные действия на риск в случае его возникновения и соблюдение процедур управления рисками





ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИЙ РИСКОВ* 39

- Стратегические/коммерческие риски
- Экономические/финансовые/рыночные риски
- Законодательные и управленческие риски
- Организационные/управленческие риски и человеческий фактор
- Политические
- Природные
- Технические/эксплуатационные/инфраструктурные
- Риски, связанные с управлением проектом



ДЕРЕВО РИСКОВ*³⁸





РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СПЕЦИФИЧЕСКИХ РИСКОВ ПО КАТЕГОРИЯМ

В процессе идентификации риск должны быть четко определены **три фактора**:

- причина происхождения риска
- событие или ситуация, которые возникнут вследствие риска
- влияние риска на проект

Как?

Мозговой штурм, проведение фокус-групп, разработка наиболее вероятных сценариев развития событий, помощь экспертов.....





ТЕМА 22. ДИСЦИПЛИНА 4: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

ОЦЕНКА РИСКОВ



Оценка рисков представляет собой:

1. Определение количества возможных рисков
2. Определение влияния рисков

Оценка риска рассматривает два принципиально важных момента при управлении рисками:

- **Определение приоритетных рисков**

На основе критериев, согласованных проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами, риски ранжируются по степени вероятности возникновения и своему влиянию на проект

- **Идентификация допусков по рискам**

Затем проектная команда совместно с ключевыми заинтересованными сторонами определяет, какие риски допустимы, а какие выходят за рамки допусков и требуют управления



МАТРИЦЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ* 37

ВЕРОЯТНОСТЬ возникновения риска	Высокая			Риск В
	Средняя	Риск С		
	Низкая			Риск А
		Низкое	Среднее	Высокое
Потенциальное ВЛИЯНИЕ на проект				



ТЕМА 22. ДИСЦИПЛИНА 4: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



МАТРИЦЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ*₃₇



ОНР – очень низкий риск
 НР – низкий риск
 СР – средний риск
 ВР – высокий риск
 ОВР – очень высокий риск





ТЕМА 22. ДИСЦИПЛИНА 4: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



МАТРИЦЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ

Цель проекта	Очень слабое воздействие — 0,05	Слабое воздействие — 0,10	Среднее воздействие — 0,20	Сильное воздействие — 0,40	Очень сильное воздействие — 0,80
Стоимость	Несущественное увеличение бюджета	Увеличение бюджета до 10%	Увеличение бюджета на 10—20%	Увеличение бюджета на 20—40%	Увеличение бюджета более чем на 40%
Продолжительность	Несущественное увеличение продолжительности проекта	Нарушение календарного плана не более чем на 5%	Нарушение календарного плана на 5—10%	Нарушение календарного плана на 10—20%	Нарушение календарного плана более чем на 20%
Содержание	Несущественное изменение содержания	Затронуты небольшие области содержания	Затронуты существенные области содержания	Изменение содержания на грани приемлемости для заказчика	Результат проекта полностью неприемлем
Качество	Несущественное снижение качества	Ощутимое снижение качества	Снижение качества требует согласования с заказчиком	Снижение качества неприемлемо для заказчика	Результат проекта полностью бесполезен



ЕСТВЕННОЕ ОЦЕНИВАНИЕ РИСКОВ

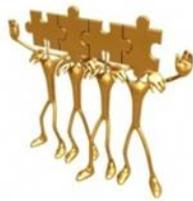
Вероятность	Серьезность риска = = вероятность + 2 воздействие				
	NC=5	7	9	11	13
HL=4	6	8	10	12	14
L=3	5	7	9	11	13
LL=2	4	6	8	10	12
VU=1	3	5	7	9	11
	VL=1	L=2	M=3	H=4	VH=5
	Воздействие				

Система обозначений:
 Высокая серьезность
 Средняя серьезность
 Низкая серьезность



ТЕМА 22. ДИСЦИПЛИНА 4: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА РИСКОВ



- Реагируйте на риски, имеющие в матрице наивысший балл
- Определите критический балл для своего проекта
- Сфокусируйтесь на работе с рисками, балл которых соответствует критическому значению или превышает его, а остальные риски рассматривайте как некритические
- При таком подходе вы не будете разбрасываться ресурсами, и в то же время не пропустите значительные риски





ТЕМА 22. ДИСЦИПЛИНА 4: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ*₃₉



- **Возможность избежать риска:** не осуществлять (или осуществить другим способом) ту часть объема работ, на которую риск с высокой вероятностью возникновения может оказать сильное влияние
- **Возможность переноса риска:** действия по разделению (или переносу) риска по какому-либо аспекту проекта с другой компанией или партнерами (страхование!)
- **Возможность смягчения/предотвращения риска:** действия, направленные на снижение вероятности возникновения риска или на смягчение его влияния на проект (охрана!)
- **Принятие риска:** если оценка вероятности возникновения и степени влияния риска на проект невелики и остаются в разумных пределах, организация может принять решение не предпринимать никаких действий





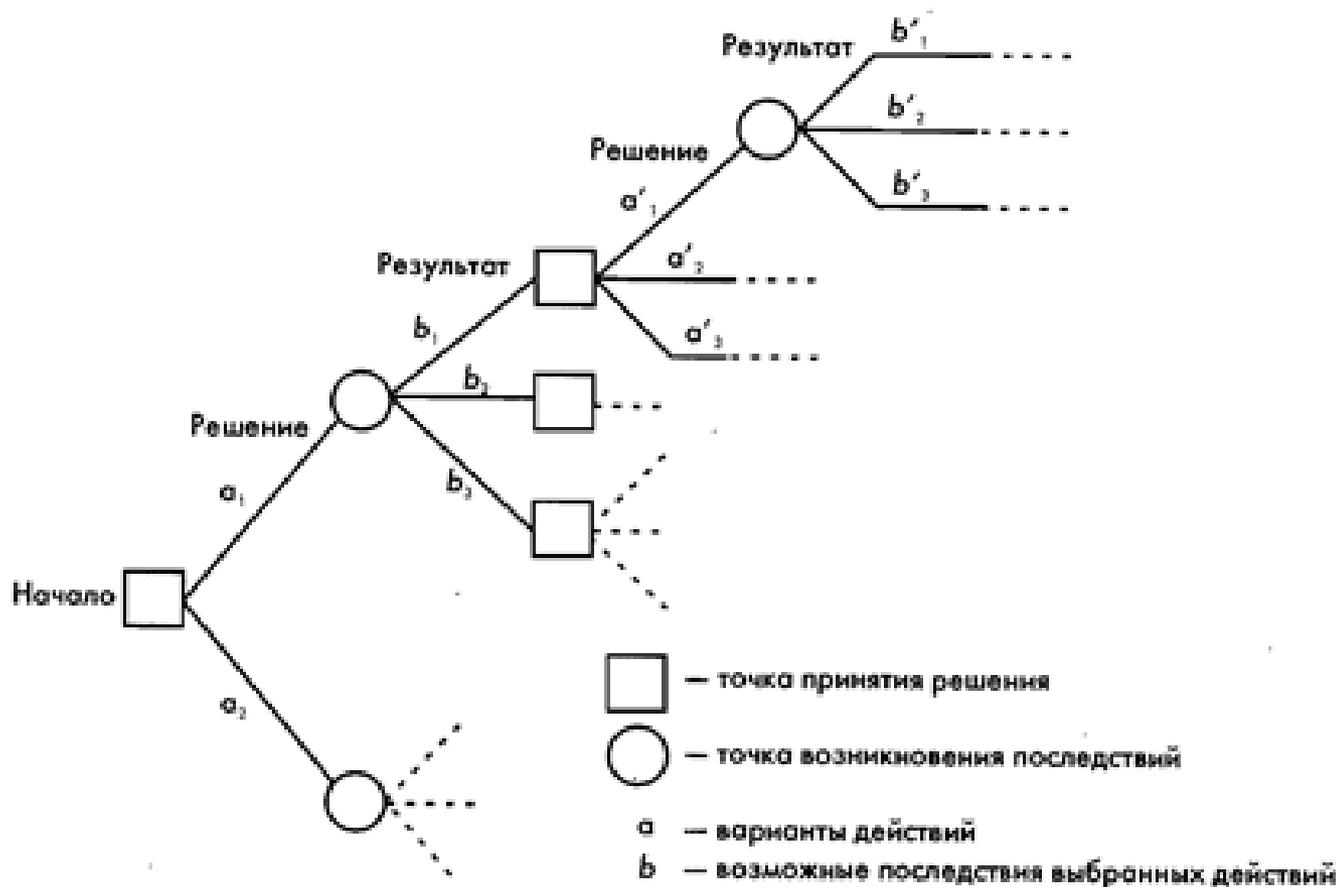
РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ

ForexAW.com

- Три стратегии реагирования — **избегание, перенос и уменьшение** — применяются тогда, когда возникшие риски имеют **наивысший ранг (балл)**
- Эти способы реагирования должны быть **встроены в план проекта**



ДЕРЕВО РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ



ИГНОРИРОВАНИЕ РИСКОВ



- **Игнорирование риска не может быть приемлемой стратегией реакции на риск**
- **Риски нельзя оставлять без управления или игнорировать**
- **Но даже в ситуациях, когда риски не игнорируются, решения о принятии рисков, т.е. признание их существования или возможности их возникновения, должны всегда приниматься на основе разумного процесса **идентификации рисков и их оценки**, с выработкой адекватных ответных мер и с учетом возможных последствий**





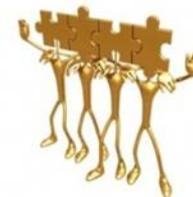
ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- Документ, отражающий меры по управлению рисками, должен включать:
 - ✓ всесторонне разработанный **план управления рисками**
 - ✓ методы ответных действий на риски
 - ✓ перечень ресурсов, необходимых для ответных действий
- План управления рисками оценивает риски и определяет действия по увеличению числа благоприятных возможностей и уменьшению количества опасностей для целей проекта
- План следует рассматривать не как средство обеспечения полного контроля событий, а как способ **подготовки** к возможным неблагоприятным событиям
- Кульминацией плана реагирования на риски является **определение упреждающих действий**



ТЕМА 22. ДИСЦИПЛИНА 4: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

РЕЕСТР РИСКОВ*₄₀



Категория риска	Название риска	Статус	Вероятность	Степень влияния	Баллы	Ответные меры	Ответственное лицо	Когда
Стратегический риск	Отсутствие навыков по ведению бухучета	Активный – риск активно отслеживается	3/5	4/5	7	Снижение риска – выделение средств на обучение бухучету	Мариан	1 кв
Природный	Задержка из-за дождей	Проблема с риском разрешена	2/5	3/5	5	Избежать риска – перенос деятельности на сухой сезон	МП	1 кв
Политический	Несвоевременная доставка из-за проблем безопасности	Проблема с риском решена	2/5	5/5	7	Передача риска подрядчику по транспортировке грузов	МВ	2 кв
И т.д.								



МОНИТОРИНГ РИСКОВ И КОНТРОЛЬ НАД НИМИ

- Реестр рисков рекомендуется составлять в самых ранних фазах жизни проекта и/или в момент разработки прочих элементов системы внутреннего контроля
- **Из-за динамической природы рисков данный реестр должен подвергаться мониторингу и контролю на протяжении всей жизни проекта**
- **Цель:** обнаружение любых изменений в статусе рисков или ситуаций, которые риски превратили в реальную проблему для проекта
- **Методы:** регулярный обзор для определения невыполненных действий по отношению к рискам, оценки рисков с позиций вероятности возникновения и степени влияния, для устранения рисков, которые уже преодолены, и для идентификации **НОВЫХ** рисков



РАБОТА В МИНИ-ГРУППАХ



**Идентифицировать и ранжировать
риски для собственных проектов, а
также оформить дерево решений по
одному их рисков**

Время: 20 мин.



**Управление рисками – ключевая дисциплина
управления проектами**



ТЕМА 24

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

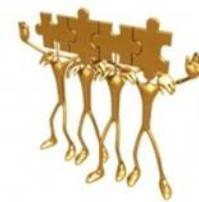


ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА ИЛИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ



Стейкхолдеры – это лицо или группа лиц, организации, который активно вовлечены в проект и чьи интересы могут позитивно или негативно влиять на ход и исход проекта





УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

**Система управление стейкхолдерами
включает:**

- **Определение заинтересованных сторон**
- **Анализ заинтересованных сторон**
- **Вовлечение заинтересованных сторон**
- **Взаимодействие заинтересованных
сторон**





ТЕМА 24. ДИСЦИПЛИНА 6: ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

КАТЕГОРИИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

- **Получатели проектов** – целевые группы
- **Управленческое звено стейкхолдеров** – проектный совет, попечительский совет, аудиторы, основатели, доноры
- **Лица и группы, которые осуществляют проект** – команда проекта, организации, поставщики услуг
- **Лица, которые оказывают влияние на проект** – СМИ, госструктуры, лидеры сообществ
- **Заинтересованные стороны, зависящие от результатов проекта** – другие проекты или функциональные единицы организации, которым нужен один из результатов проекта
- **Заинтересованные стороны, обеспечивающие поддержку и устойчивость** – министерства и т.д.





ЛА 24. ДИСЦИПЛИНА 6: ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Методика, используемая для выявления и оценки интересов лиц, групп или организаций, на помощь которым направлена деятельность проекта, и которые могут оказать значительное влияние на успех проекта



ИЗУЧЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

- Что они могут получить или потерять в ходе проекта?
- Какие ожидания у заинтересованных сторон (положительные и отрицательные)?
- Какие ресурсы они могут вложить?
- Какие возможные роли стейкхолдеров?
- Какие у них возможности?
- Как они оказывают поддержку или создают препятствия?



ТЕМА 24. ДИСЦИПЛИНА 6: ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

МАТРИЦА АНАЛИЗА СТЕЙКХОЛДЕРОВ*



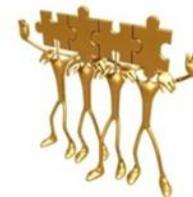
Организации	Целевые группы	Другие

Области анализа	Заинтересованная сторона 1	Заинтересованная сторона 2	Заинтересованная сторона 3
Проблемы: каковы основные проблемы, выявленные в результате оценки ситуации и как они влияют на «ЗС»?			
Интересы: что может мотивировать «ЗС» поддержать проект?			
Потенциал: какой вклад они могут внести в решение выявленных проблем?			
Взаимодействие: каким образом проект может сотрудничать с «ЗС»?			
Действия других: кто еще сотрудничает с «ЗС» по проблеме, над которой работает проект?			
Действия КК/КП: имеет ли КК/КП опыт работы с «ЗС» и какой?			



ТЕМА 24. ДИСЦИПЛИНА 6: ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

МАТРИЦА АНАЛИЗА СТЕЙКХОЛДЕРОВ



	Лидеры местных сообществ	Женские группы	Школьники	Волонтеры национального общества	Местные власти
Проблемы	Несут некоторую ответственность за обеспечение безопасности сообществ	Не имеют достаточно информации, чтобы подготовиться к ЧС	Уязвимы к рискам в сфере здравоохранения и рискам ЧС	Необходимо улучшить связи с сообществом для снижения риска ЧС	Должны обеспечить безопасность сообщества
Интересы	Хотят обеспечить безопасность сообществ	Хотят получить лучшее представление о рисках ЧС	Быть лучше защищенными от ЧС	Иметь возможность эффективно работать с сообществом	Продемонстрировать повышение безопасности сообщества
Потенциал	Знание местной ситуации и структур власти	Детальное знание местных особенностей (особенности погодных условий и урожайности)	Хотят учиться и распространять информацию	Преданные делу и квалифицированные преподаватели, способные мотивировать сообщество	Сотрудничество и поддержка очень важны для проекта.
Взаимодействие	Через ежемесячные встречи комитета	Через ежемесячные встречи женских групп	Организовать школьные визиты через учителей, задействованных в Национальном Обществе	Через местные отделения Национального Общества	Через местные отделения Национального Общества
Действия других	Также работают с международными НПО «Помощь при бедствиях» и рядом церковных групп	Некоторые группы поддерживают отношения с церковными группами	Многие дети посещают мероприятия, проводимые церковными группами	Хорошие отношения между другими НПО и церковными группами	В основном хорошие отношения
Действия Красного Креста и Красного Полумесяца	На протяжении многих лет Красный Крест страны X работал с лидерами местных сообществ по всей стране В настоящее время активной работы по управлению ЧС не проводится	Красный Крест страны X заключил соглашения с ключевыми группами. Красный Крест страны Z (партнерское национальное общество) оказывает поддержку материнским клубам	Нет активной работы, хорошие взаимоотношения со всеми представителями Красного Креста/Красного Полумесяца	Хорошее постоянное взаимодействие с МККК, Федерацией через Красный Крест страны X	МККК и Красный Крест страны X недавно провели кампанию по распространению знаний



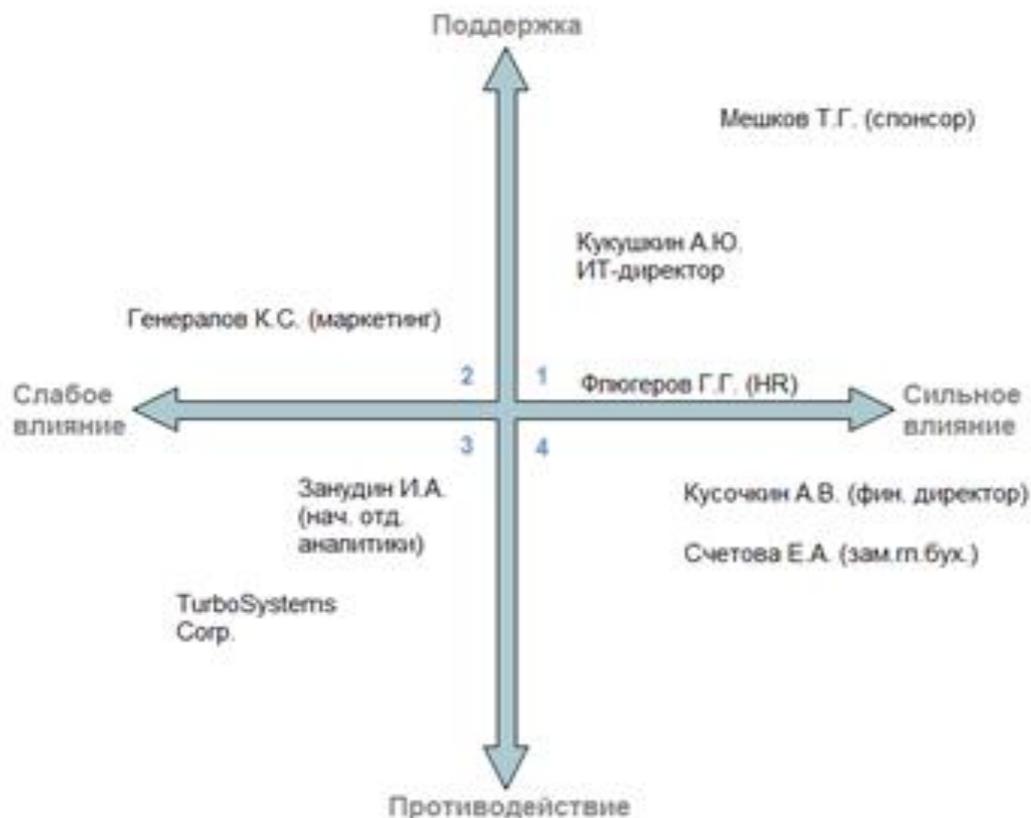


ТЕМА 24. ДИСЦИПЛИНА 6: ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ
КАРТИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ



- Какое влияние имеют стейкхолдеры в принятии решений?
- Какое влияние они оказывают на деятельность проекта, на других стейкхолдеров?
- Какова степень сотрудничества или конфликта в отношении между заинтересованными сторонами?
- У кого есть сила и полномочия разрешить непосредственные проблемы?

ТЕМА 24. ДИСЦИПЛИНА 6: ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ КАРТИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ* 41

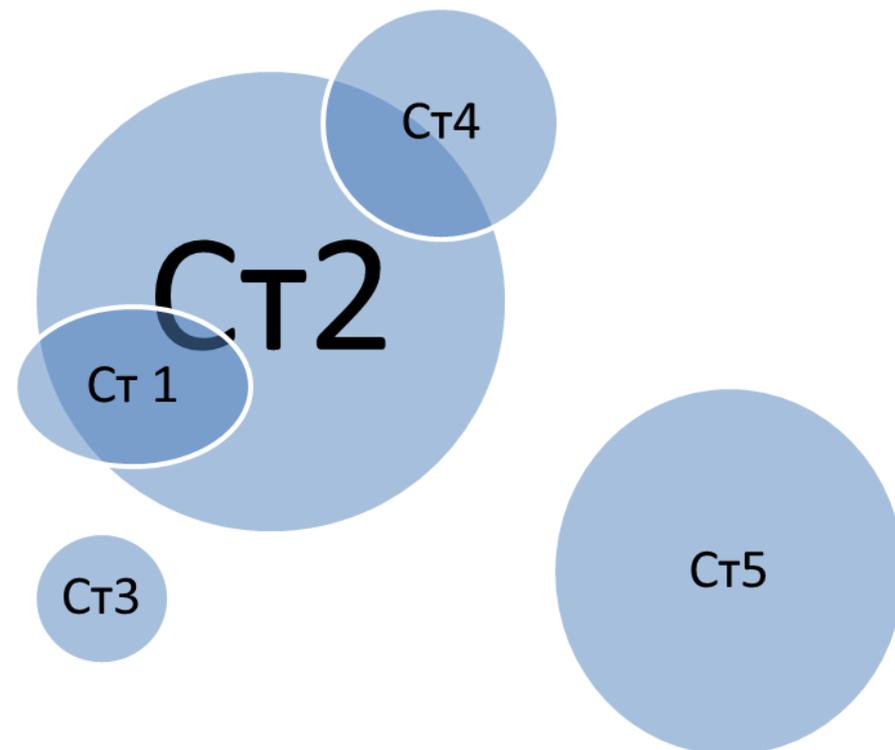


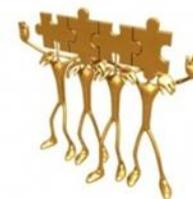
АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ* 41



• Диаграмма ВЕННа

- Используется для анализа и наглядного изображения природы отношений между стейкхолдерами проекта
- Диаграмма отражает видение одного заинтересованного лица либо одной группы заинтересованных лиц





ПРИМЕР ДИАГРАММЫ ВЕННА*41



ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



- **Сеть заинтересованных сторон требует достижения ясности в понимании ролей, ответственности, полномочий и в определении способов связи между различными участниками проекта**

- **Схема RACI:**

- ✓ **Ответственные за исполнение**
- ✓ **Ответственный за контроль**
- ✓ **Консультант**
- ✓ **Лицо, получающее информацию**

Responsible

Accountable

Consulted

Informed





ПРИМЕР СХЕМЫ RACI*⁴³

Тип участия	Кто является ответственным исполнителем?	Кто ответственный за контроль?	С кем консультируются?	Кого информируют?
Задания 	Кто ведет работы? Работы связаны с заданием?	Кто подписывает документы о результатах?	К кому обратиться за консультациями?	Кому подается информации в виде отчетов, по электронной почте и пр.?
Концептуальные рекомендации	Руководитель, Менеджер проекта, Ассистент, Участвующая некоммерческая организация	Менеджер проекта	Технический советник по санитарному контролю	Министерство здравоохранения (МЗ)
Разработка Оценка Анализ Логическая схема Планирование мониторинга и оценки	Руководитель Менеджер проекта Ассистент, Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Технический консультант Менеджеры проектов Местные наемные работники	Участники проекта МЗ Инвесторы	МЗ
Разработка и подача проектного предложения	Руководитель Менеджер проекта Ассистент Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Технический консультант по вопросам ВИЧ Менеджеры проектов Группа по оценке качества	Сотрудники местного МЗ, Инвесторы	Участники проекта
Планирование программы	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Менеджер проекта Местные наемные работники	Участники проекта Сотрудники МЗ Технический советник по санитарному контролю Инвесторы	Сотрудники МЗ
Реализация	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация Участники проекта	Составитель программы	Инвестор
Мониторинг и оценка	Руководитель Составитель программы Инвестор	Участники проекта	Технический консультант	Сотрудники МЗ



ТЕМА 24. ДИСЦИПЛИНА 6: ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ* 44



Формат взаимодействия	Цель	Аудитория	Автор	Кому предназначено	Средство связи	Частота

- Какое средство связи повышает вероятность того, что сообщение будет фактически получено, понято и по нему будут предприняты соответствующие действия?
- Какой объем информации следует включать, и с какой степенью детализации?
- Какие средства связи в наибольшей степени отвечают такому типу сообщений?
- Какой формат взаимодействия предпочитают заинтересованные стороны?
- Какой уровень взаимодействия необходим (односторонний или двусторонний)?

К средствам взаимодействия относятся отчеты о состоянии дел, плановые совещания, ежемесячные отчеты, связь в экстренных случаях, совещания по критическим вопросам, графики обучения и пр.

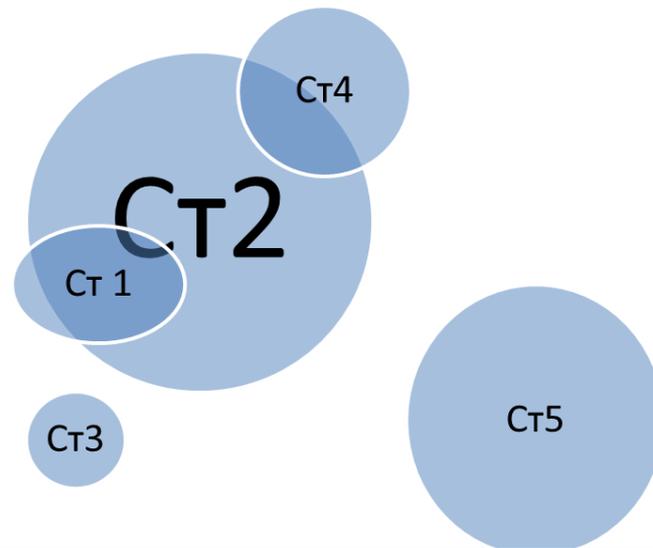


РАБОТА В МИНИ-ГРУППАХ



- Сделать анализ заинтересованных сторон, используя матрицу 3С и диаграмму Венна, а также
- Подготовить схему RACI по двум-трем пунктам

Время: 15 мин.





ЗАДАНИЕ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ



Вспомнить все, что изучалось на втором дне тренинга и назвать:

- **фазы проектного цикла и их основные характеристики**
- **управленческие дисциплины в проектном менеджменте**
- **основные инструменты, применяемые в проектном менеджменте**





•Спасибо!

Всем хорошего отдыха!

Второй день тренинга завершен!

