



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



# **ТРЕНИНГ МЕНЕДЖМЕНТ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ**

## **ДЕНЬ ПЕРВЫЙ**



# ВВЕДЕНИЕ



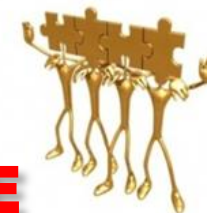


# ПРЕДИСЛОВИЕ



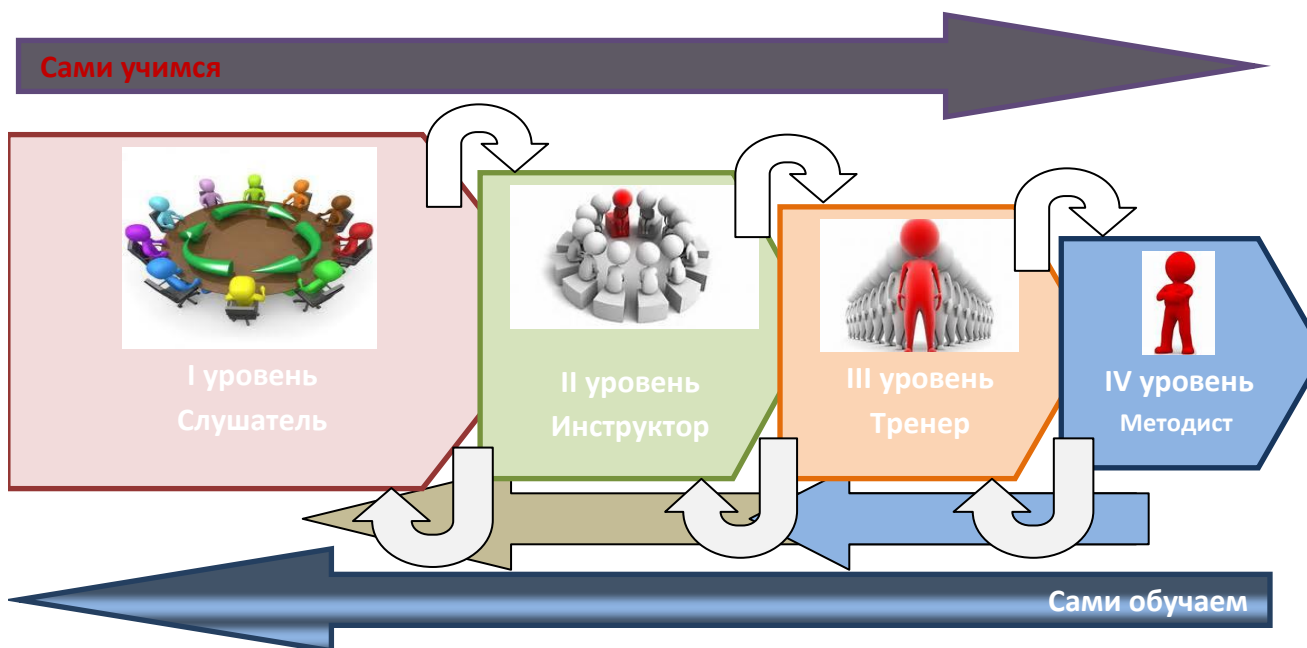
- Информационно - практическое пособие (методический пакет и протокол тренинга) **«Управление проектами»** предназначен для оказания практической помощи координаторам профилактических проектов/программ и тренерам в организации и проведении обучения сотрудников и добровольцев отделений КК/КП, ответственных за успешную реализацию проектной деятельности
- Все представленные в данном пособии методические материалы подготовлены на основе Руководства “Project Management for Professionals” , обозначаемое далее в тексте как Руководство PMD Pro, которое разработала специально для некоммерческой сферы организация Inside NGO





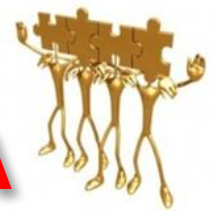
# ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ

## ТЕХНИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ТРЕНИНГАХ



- I уровень (Basic) - информационная сессия или тренинг для **слушателей** (дает знания и навыки для «личного пользования» и для повышения квалификации специалиста/добровольца в определенной области)
- II уровень (Intermediate) - тренинг для **инструкторов** (дает знания и навыки для обучения населения, сотрудников, добровольцев)
- III уровень (Advanced) - тренинг для **тренеров** (дает знания и навыки для проведения тренингов для инструкторов)





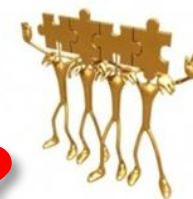
# ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ТРЕНИНГА

## Цели :

- Улучшение или создание системы эффективного менеджмента проектов
- Повышение устойчивости проектной деятельности в отделениях КК/КП стран региона ВЕЦА

## Задачи:

- Улучшение знаний и навыков участников в области эффективного менеджмента проектов
- Овладение участниками основными инструментами менеджмента на практике
- Развитие и укрепление возможностей участников тренинга разрабатывать, организовывать и осуществлять проектную деятельность
- Формирование у участников тренинга способности оказывать в дальнейшем организационную и практическую помощь сотрудникам и добровольцам КК/КП по вопросам менеджмента проектов
- Укрепление мотивации участников тренинга на использование нового опыта и полученной информации в своей профессиональной деятельности



# И ЧТО ИЗ ЭТОГО ПОЛУЧИТСЯ?

Ожидаемыми результатами  
тренинга является  
повышение (развитие)  
**технических компетенций**  
участников в вопросах  
управления проектами





ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ

# СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА



## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ТРЕНИНГА:

1. Понятия, определения, общие подходы, принципы и основы менеджмента проектов в некоммерческой сфере
2. Управление проектами в каждой фазе их жизненного цикла
3. Управленческие дисциплины и инструменты менеджмента



ТЕМА 2



# ЗНАКОМСТВО И ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ







## ТЕМА 2. ЗНАКОМСТВО И ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ

# КТО ЗДЕСЬ И ЗАЧЕМ?



### Задание для участников:

1. Какие ожидания от тренинга Вы имеете ?

(записать на отдельных стикерах два ожидания)

2. Сообщите всей группе следующую информацию о себе:

- Фамилия, имя и как Вас называть на тренинге
- Место работы или учебы
- Опыт и интересы в области менеджмента проектов

**Запишите свои имена на бейджах.**

**Не забывайте каждое утро их надевать!**

ТЕМА 2. ЗНАКОМСТВО И ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ  
**ДЕРЕВО ОЖИДАНИЙ**



Украстье наше дерево своими  
ожиданиями!





ТЕМА 3

# ПРАВИЛА РАБОТЫ НА ТРЕНИНГЕ





# ЗАКОН СУРОВ, НО ЭТО - ЗАКОН!

- **Пунктуальность:** не опаздывать, а опоздавших участников «наградить» почетной ролью чтеца, певца или танцора
- **Право говорящего:** не перебивать говорящего, он имеет право быть выслушанным до конца
- **Правило поднятой руки:** хочешь быть услышанным – подними руку
- **Конфиденциальность:** вся личная информация является закрытой и остается в аудитории
- **Не давать оценок:** принимать людей такими, какие они есть
- **Право ведущего:** ведущий может прервать упражнение, если это мешает групповому процессу



ТЕМА 4

# ЧТО ТАКОЕ «НЕКОММЕРЧЕСКАЯ СФЕРА»





## **Задание для участников:**

**В мини-группах в течение 7-ти минут обсудить следующие вопросы (ответы записать на флипчартах):**

- Что такое «некоммерческая сфера» и чем она отличается от других социально-экономических сфер?**
- Особенности проектов некоммерческой сферы?**

**Выберите презентующего и представьте свою работу на общее обсуждение**



# МЕСТО НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ





# МЕСТО НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

Каждый сектор имеет свои стратегические задачи, которые кратко и достаточно упрощенно можно сформулировать следующим образом:

- **государственный сектор:** законотворчество и обеспечение государственных гарантий для населения
- **коммерческий сектор:** получение прибыли, развитие экономики
- **некоммерческий сектор:** решение социально-значимых задач, служение обществу







## ТЕМА 4. ЧТО ТАКОЕ «НЕКОММЕРЧЕСКАЯ СФЕРА»

# ЧТО ЗНАЧИТ «СЛУЖЕНИЕ ОБЩЕСТВУ» ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- Ясное понимание характера «клиентуры» некоммерческой организации - «кто наша целевая группа?»
- Участие общественности (всех заинтересованных сторон) в работе всех уровней организации и, особенно, на уровне управления некоммерческой организацией и принятия решений
- Программа и деятельность, подтверждающие приверженность организации общественным интересам целевых групп





## ТЕМА 4. ЧТО ТАКОЕ «НЕКОММЕРЧЕСКАЯ СФЕРА»



# РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КОММЕРЧЕСКИМИ И НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Сравнительные признаки	Коммерческие организации	Некоммерческие организации
1. Цель деятельности	* получение прибыли	* культурные, образовательные, благотворительные и др. общественно-полезные цели  * извлечение прибыли - не основная цель деятельности
2. Право на осуществление предпринимательской деятельности	* создаются для осуществления предпринимательской деятельности	* могут осуществлять предпринимательскую деятельность только в том случае, если она служит для достижения уставных целей





# ПРИЗНАКИ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Некоммерческие организации должны отвечать следующим требованиям:

- **Основное предназначение (миссия) должно заключаться в служении обществу**
- **Они должны быть учреждены как организации, не стремящиеся получить прибыль из своей деятельности**
- **Их структура управления не должна допускать извлечения личной выгоды**



## ТЕМА 4. ЧТО ТАКОЕ «НЕКОММЕРЧЕСКАЯ СФЕРА»

# ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

- **Теория «производства общественных благ»** : специфика экономики и менеджмента некоммерческих организаций следует из самих причин появления некоммерческих организаций – они возникают вследствие неэффективности коммерческих структур в сфере производства общественных благ
- **Теория «невыполненного контракта»**: потребители являются более защищенными, если они работают с некоммерческими организациями
- **Теория «контроля стейкхолдеров»**: общественный контроль, или «контроль стейкхолдеров» - главная особенность экономики и менеджмента некоммерческих организаций





# ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- Формулировка четкой **миссии**, направленной на служение обществу
- Проведение анализа возможных **рисков**/способов выживания
- Выявление и привлечение к работе **благополучателей/ клиентов и других заинтересованных сторон**
- Применение **фандрейзинга** на постоянной основе
- Привлечение **добровольцев**
- Применение **особых показателей** для оценки эффективности работы





# ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- Некоммерческая организация, которая не относится ни к коммерческому, ни к государственному сектору, а занимает некое промежуточное положение, имеет вследствие этого большую гибкость в своей деятельности; однако это же обстоятельство требует значительного мастерства и опыта в управлении некоммерческой организацией
- С одной стороны, менеджеры некоммерческой организации должны знать присущие коммерческим предприятиям методы и особенности менеджмента и выработки стратегических направлений; в то же время, применительно к некоммерческим организациям, такие методы должны быть использованы с определенными поправками



# ОСОБЕННОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ\*<sub>2</sub>

- Задачей не только и не столько создание и выдача «на гора» осязаемого продукта, но, прежде всего, получение нематериальных результатов, способствующих социальным изменениям и/или изменениям в поведении
- Направлены на решение проблем, связанных с бедностью, неравенством и несправедливостью
- Реализуются исключительно в проблемной среде (в условиях ограниченности ресурсов, высокого риска, сложных сетей поставок, нестабильной политической обстановки, в небезопасных условиях)
- Управление проектами часто производится группой заинтересованных сторон со сложными взаимоотношениями
- Подходы, применяемые в реализации проекта, часто столь же важны, как и результат
- Передача знаний и обучение целевых групп населения являются приоритетными на всех стадиях реализации проекта





ТЕМА 5

# ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ



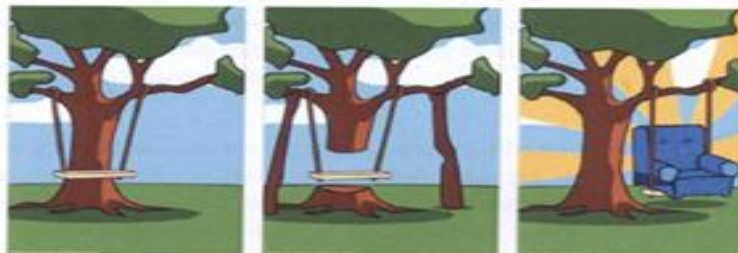


ТЕМА 5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ

# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ\*3



www.projectcartoon.com



Неверное/неадекватное понимание потребности

Плохая разработка проекта

Нереальные ожидания



Неадекватность ресурсов

Задержка с реализацией проекта

Природные катаклизмы



Недостаток ресурсов

Нереалистичный бюджет

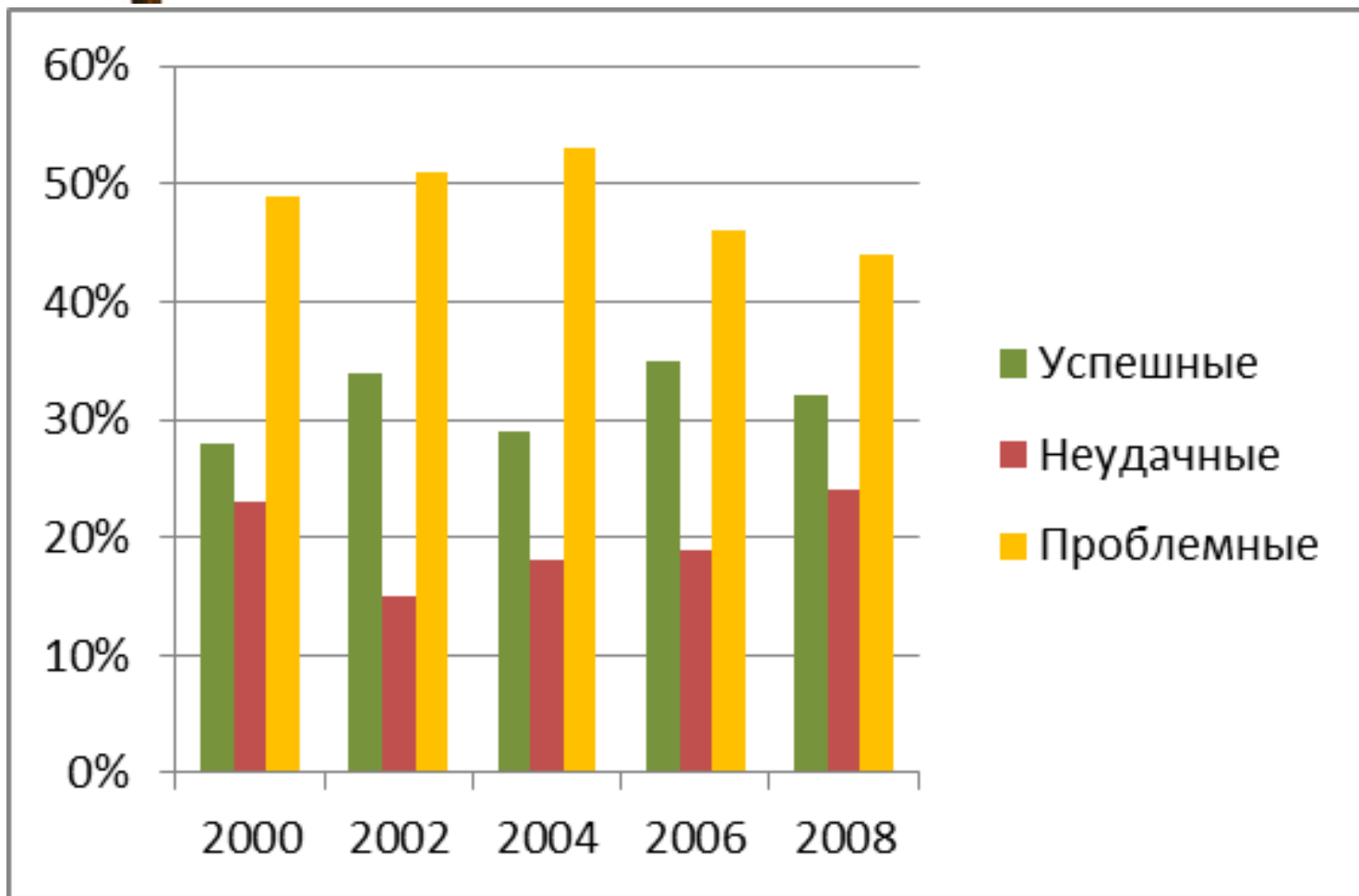
Некачественные материалы





ТЕМА 5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ

# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ



По данным Chaos Report за 2009 год





## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ**



**Десять основных причин провала проектов:**

- 1. Проект представляет собой решение, приводящее к проблеме (не учитываются риски)**
- 2. В конечном результате заинтересована только группа, работающая над проектом**
- 3. Никто ни за что не отвечает**
- 4. План проекта недостаточно структурирован**
- 5. План проекта недостаточно детализирован**
- 6. На реализацию проекта выделено недостаточно средств**
- 7. Выделенных ресурсов недостаточно для выполнения работ**
- 8. Проект не сверяется с планом его реализации**
- 9. Отсутствует взаимодействие между членами рабочей группы проекта**
- 10. Проект отклоняется от поставленной цели**



# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ



Критерии	Баллы
Заинтересованность в проекте благополучателей и инвесторов	19
Поддержка проекта со стороны высшего руководства (организации и власти)	16
Четкое формулирование целей и задач	15
Правильное планирование	11
Реалистичность ожиданий	10
Разбивка проекта по этапам (структурная декомпозиция работ)	9
Квалифицированный персонал	8
Материальная заинтересованность проектной команды	6
Четкое понимание задач и целей всеми членами проектной команды	3
Трудолюбивый, ориентированный на выполнение работы персонал	3
<b>ВСЕГО: 100 баллов</b>	<b>100</b>



## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ**



**А если коротко, то основные причины неудач, это:**

- **Низкие или нечетко определенные требования к качеству продукта (услуги), плохие технические условия для получения продукта (услуги)**
- **Отсутствие многовариантного планирования с целью управления рисками**
- **Неумение учиться на ошибках, нежелание извлекать уроки**





# ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ\* 4



1. **Сбалансированность** – управление проектом должно осуществляться сбалансировано, с равной степенью ответственности по отношению к каждой фазе «жизни» проекта
2. **Всесторонность** – методы управления проектом должны применяться постоянно и последовательно по отношению ко всем действиям на каждой фазе «жизни» проекта
3. **Интегрированность** – все аспекты управления проектом должны быть скоординированы и согласованы для обеспечения эффективности всех элементов (составляющих) проекта на этапах его разработки, планирования, мониторинга и реализации
4. **Коллегиальность** – процесс управления предполагает участие всех заинтересованных лиц в идентификации, разработке, планировании, реализации и мониторинге проекта
5. **Многократность** - пересмотр и переоценка процессов управления необходимы на протяжении всей «жизни» проекта





# НАУКА И ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ



**Наука** управления проектом главное внимание уделяет техническим вопросам: планированию, оценке, измерению и контролю над выполнением работ....



Наука управления задает вопросы: «Кто делает? Что делает? Как делает? Когда делает?» и т.д.



**Искусство** управления проектом предполагает наличие умения вести за собой людей, мотивировать их и общаться с ними





ТЕМА 6

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ







## ТЕМА 6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ



### **Задание для участников:**

**В мини-группах самостоятельно обсудить в течение 5-ти минут и дать свои варианты ответов на следующие вопросы:**

- **Что такое «проект»?**
- **Что такое «управление проектом»?**
- **Кто такой менеджер, его роль и степень его ответственности за успех проекта?**
- **Кто такие «благополучатели» проекта?**
- **Кто такие «заинтересованные лица», их роль в проекте?**





## ТЕМА 6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

# ЧТО ТАКОЕ «ПРОЕКТ»



- **Проект — это временная деятельность, предпринятая для создания уникального продукта или услуги**  
(институт управления проектами США (PMI USA))
- **Проект - это комплексное, не повторяющееся мероприятие, разработанное для удовлетворения потребностей целевой группы, предполагающее внедрение чего-то нового, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам**
- **Проект – ограниченная временными рамками деятельность, направленная на создание уникального продукта, услуги или на достижение определенного результата** (Руководство PMD Pro)



# ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ ПРОЕКТА

- Новизна (проект – это всегда инновация)
- Изменения в целевой группе (сообществе) как основное содержание проекта
- Неповторимость (уникальность)
- Временная ограниченность продолжительности проекта
- Ограниченность ресурсов
- Самостоятельный бюджет
- Комплексность решения проблемы (воздействие сразу на несколько факторов)
- Необходимость тесного взаимодействия проекта и целевого сообщества



## НЕКОТОРЫЕ ТИПИЧНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

- **Направленность на достижение целей:** важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование результатов, начиная с высшего уровня (цель) до наиболее детализированных задач
- **Координированное выполнение взаимосвязанных действий:** проект - это динамическая система, складывающаяся из взаимосвязанных частей, и требующая особых подходов к управлению
- **Ограниченная протяженность во времени:** проект заканчивается, когда решены его основные задачи и получены запланированные результаты. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время
- **Уникальность:** проекты – это всегда инновационная деятельность. Степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому



# ПРОЕКТ И ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Отличие проекта от операционной деятельности заключается в том, что проект имеет четко определенные начало и конец, а операционная деятельность всегда циклична
- Проект, как система деятельности, существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного **результата**, обозначенного проектом
- Концепция проекта **не должна противоречить** концепции организации и быть совершенно совместима с ней
- Проектная деятельность после завершения проекта может стать **одной из форм операционной деятельности** некоммерческой организации



# ЧТО ТАКОЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ»

- **Управление проектом - это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта (США, Свод знаний по управлению проектами (PMI))**
- **Управление проектами – это управленческая задача по завершению проекта в срок, в рамках установленного бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями (Английская ассоциация проект-менеджеров)**
- **Управление проектом - это единство управленческих задач, организации, техники и средств для реализации проекта (Германия – DIN 69901)**
- **Управление проектом представляет собой планирование, организацию и управление ресурсами для успешного достижения целей и результатов проекта (PMD Pro)**



## ТЕМА 6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

# МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА



- Менеджер – это тот, кто осуществляет процесс управления проектом
- В контексте управления проектом менеджер проекта **отвечает за успех проекта в целом**, а это означает, что менеджеры отвечают за три аспекта реализации проекта: **сроки, расходы и качество результата**
- Менеджер лично **не** отвечает за выполнение и завершение всех работ по проекту
- **НО!** Менеджер отвечает за тесное **сотрудничество всех сторон**, заинтересованных в успешном завершении проекта, и за получение **запланированного результата**





Группа голубых 3D-человечков водит хоровод, взявшись за руки.  
© Фото: Shutterstock / Виталий Яков

## ТЕМА 6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

# СТЕЙКХОЛДЕРЫ



Люди и организации, оказывающие влияние на проект, называются **стейкхолдерами** или **заинтересованными сторонами**:

- те, кто **активно вовлечен в проект и работает в нем** (проектная команда, спонсор, управляющий комитет, привлеченные сторонние компании и другие исполнители и т.д.)
- те, на чьи интересы может повлиять проект и **кто будет пользоваться его результатами** (заказчики, руководители функциональных подразделений и их сотрудники, клиенты, целевые группы, благополучатели и т.д.)
- те, кто в проект **не вовлечен, но** кто, в силу своего положения или профессиональной деятельности, **может на него влиять** (топ-менеджеры организации, владельцы и инвесторы, акционеры, кредиторы, внешние и внутренние партнеры, регулирующие государственные органы и т.д.)





ТЕМА 8

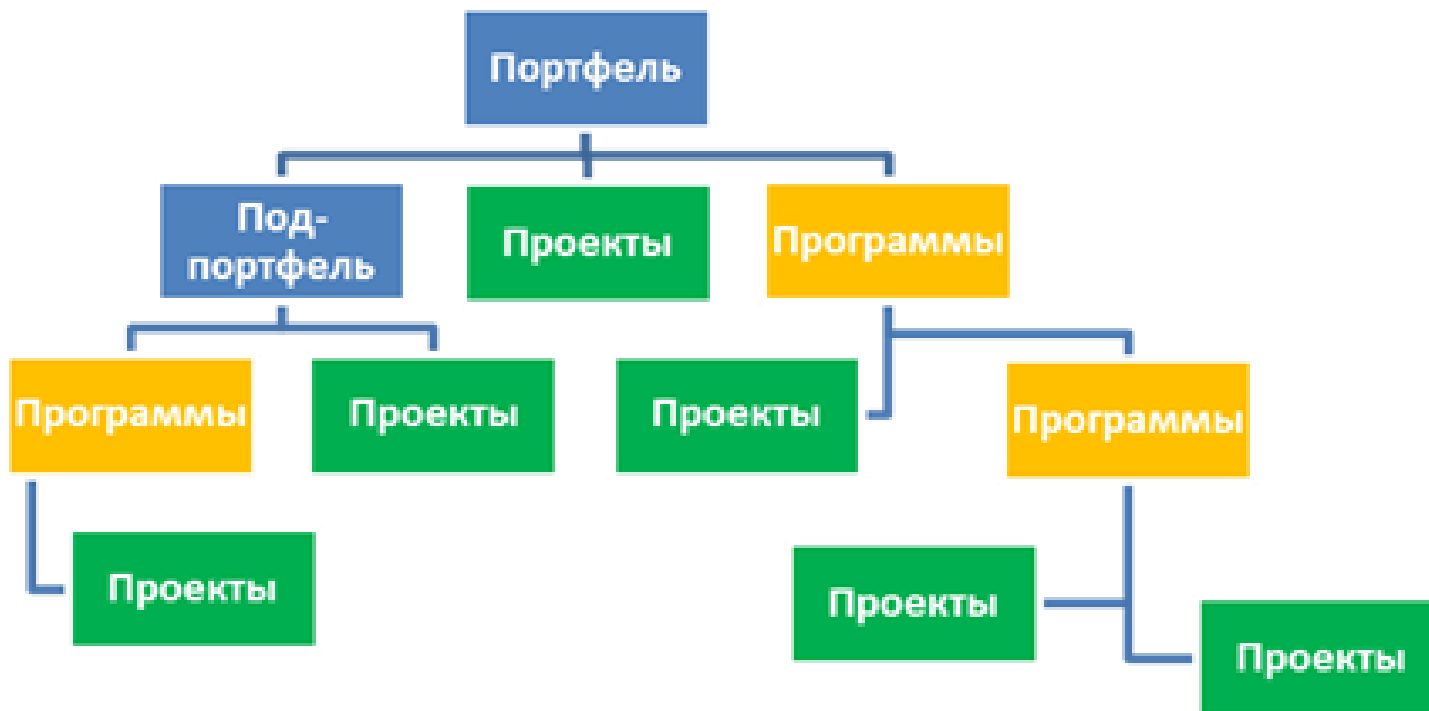


# ПРОЕКТЫ, ПРОГРАММЫ, ПОРТФЕЛИ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ





# ПРОЕКТ, ПРОГРАММА, ПОРТФЕЛЬ





# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

- **Управление проектом** – это действия по планированию, организации и управлению ресурсами, направленные на достижение конкретных целей и результатов проекта
- Первая сложность управления проектом – осуществить поставленные задачи и получить запланированные результаты, соблюдая при этом заранее определенные ограничения по проекту, касающиеся объемов работ, финансов, временного графика и качества



# УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ

- **Руководство программой** - это процесс согласованного управления группой взаимосвязанных проектов, что дает определенные преимущества и контроль, которые были бы невозможны в случае управления каждым из проектов в отдельности
- Программы, в отличие от проектов, часто **управляются централизованным менеджментом**, ориентированным на координирование группы проектов с целью достижения программных стратегических задач
- Управление программами особенно важно в некоммерческой сфере, поскольку проекты, входящие в состав скоординированных программ и управляемые через них, имеют большой потенциал реализации и достижения изменений (или преимуществ), которые были бы невозможны, если бы проекты управлялись по-отдельности



## ТЕМА 8. ПРОЕКТЫ, ПРОГРАММЫ, ПОРТФЕЛИ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

# КРИТЕРИИ ОБЪЕДИНЕНИЯ ПРОЕКТОВ В ПРОГРАММЫ



- **Географическое расположение:** проекты часто реализуются в одном регионе или в стране и одной из основных задач менеджера проекта является совместное использование ресурсов нескольких
- **Охват нескольких секторов экономики:** проекты, как правило, действуют в отдельном секторе на протяжении короткого промежутка времени, в то время как программы часто охватывают несколько секторов и функционируют на протяжении длительного периода времени
- **Цели:** координируя цели и задачи нескольких проектов в рамках скоординированной программы, организация имеет больше возможностей для достижения целей более высокого уровня
- **Финансирование:** организация может управлять несколькими проектами при финансовой поддержке одного финансового донора, что может дать значительную экономию
- **Целевые группы населения:** проекты часто направлены на одни и те же целевые группы
- **Управление:** на уровне программы главная задача менеджеров – координировать все проекты, распределять ресурсы между проектами и усиливать роль программы в целом



## УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ



- Управление портфелем предполагает контроль организации над реализацией всего множества проектов и программ
- Управление портфелем не имеет дела с повседневными задачами проекта, оно, скорее, направлено на отбор, инициацию и управление всем множеством проектов с учетом стратегических целей организации
- Портфелем, как правило, управляет группа высшего менеджмента организации, либо специальное подразделение организации (региональный офис или штаб-квартира)



# УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ И МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА

- Как правило, управление портфелем не входит в обязанности менеджера проекта
- Однако это не означает, что проектные команды не должны быть посвящены в вопросы управления портфелем
- Менеджеры проектов и их команды должны уметь определить:
  - ✓ соответствуют ли их проекты общей стратегии организации
  - ✓ повышают ли они значимость программ и портфелей организации



ТЕМА 7

# ТРОЙСТВЕННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА







ТЕМА 7. ТРОЙСТВЕННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА

# ЗАКОН ЛЕРМАНА



**Закон:**

**Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег**

**Следствие:**

**Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег!**



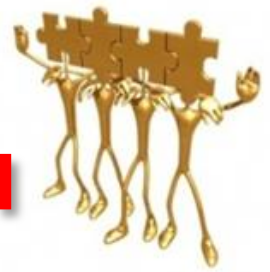


# ЧТО ТАКОЕ «ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА»



- Главная задача менеджера проекта звучит так:  
**«Обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим заданием»**
- Именно эти три момента: **время, бюджет и объем (содержание) работ** находятся под постоянным вниманием руководителя проекта
- Их также можно назвать основными **ограничениями проекта**

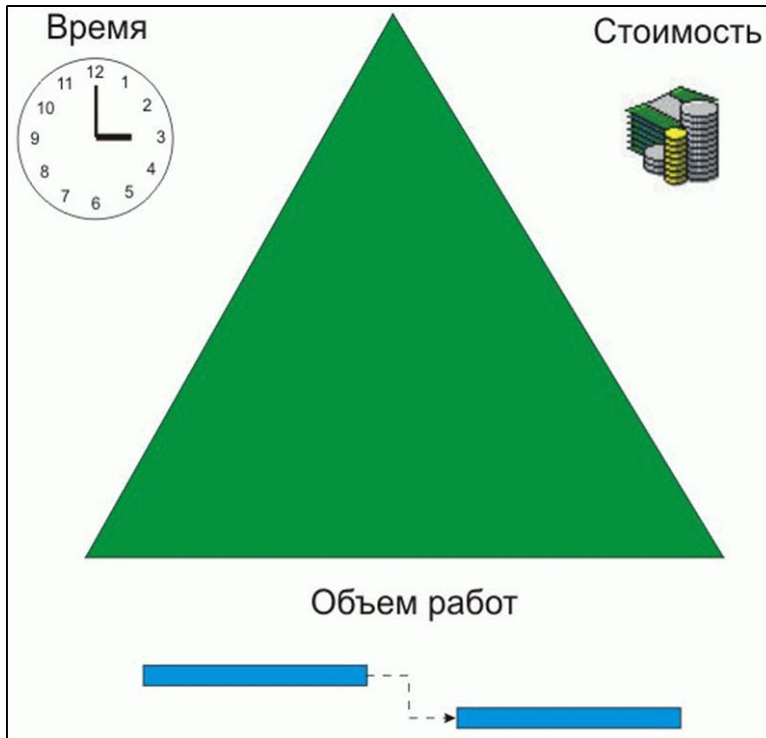
# ЧТО ТАКОЕ «ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА» ИЛИ ПРОЕКТНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК\*<sub>5</sub>



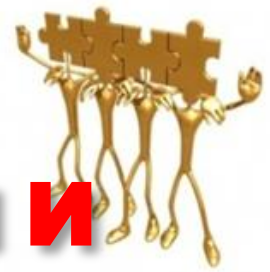
- На практике сложности, с которыми сталкивается менеджер проекта в стремлении достичь результатов, всегда связаны с ограничениями проекта, которые составляют так называемый «треугольник ограничений»



# ЧТО ТАКОЕ «ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА» ИЛИ ПРОЕКТНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК



- **Объем/содержание работ** - продукт или услуга, которая будет произведена и оказана и какую работу необходимо сделать для того чтобы осуществить продукт или оказать услугу
- **Затраты/ ресурсы** - какие средства деньги либо материалы, усилия есть в наличии для реализации продукта и выполнения объема работ
- **Время** - сколько времени требуется для того чтобы завершить объем работы

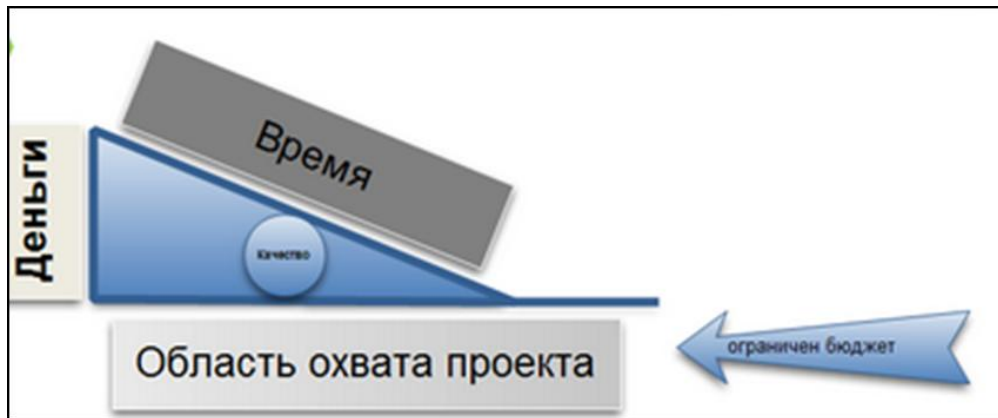
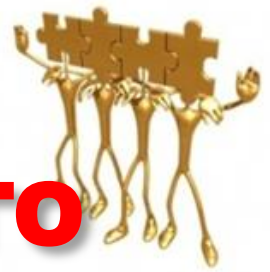


# ТРЕУГОЛЬНИК ОГРАНИЧЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Качество, четвертый элемент проектного треугольника, находится в его центре, и изменения, вносимые в любую из сторон треугольника, практически всегда влияют на качество

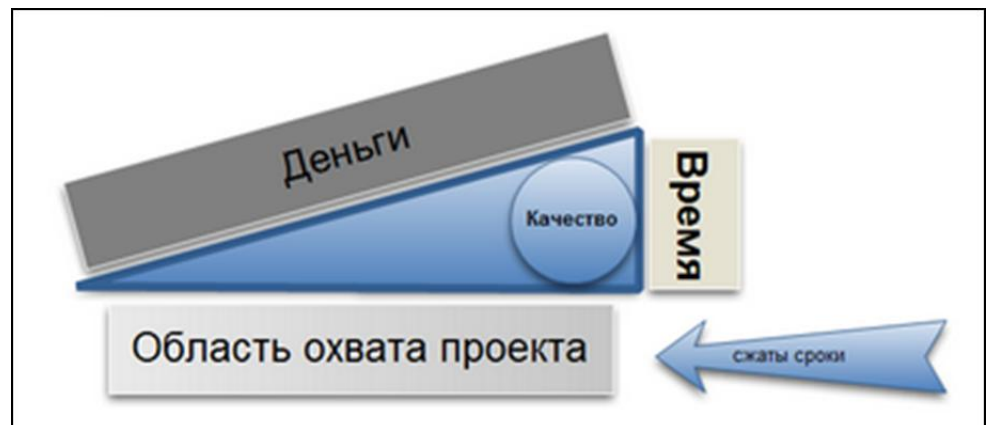


# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ ПРОЕКТНОГО ТРЕУГОЛЬНИКА



Главное –  
**БАЛАНС !!!**

В идеале треугольник  
должен быть  
**равносторонним**





# ТРИ БАЗОВЫХ ТИПА ОГРАНИЧЕНИЙ



- **Негибкие** – это означает, что ограничение критично и должно соблюдаться (не может быть изменено)
- **Адаптируемые** – это означает, что ограничение может быть изменено (например, в ходе переговоров), но должно быть в максимальной степени оптимизировано
- **Компромиссные** (возможны уступки) – это означает, что ограничение допускает компромиссы, позволяющие каким-либо образом управлять негибкими ограничениями, либо оптимизировать адаптируемые ограничения



## ТЕМА 9

# МОДЕЛЬ НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ







ТЕМА 9. МОДЕЛЬ НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

## **ТЕСТ НА ЗВАНИЕ МЕНЕДЖЕРА**

**(ОТВЕЧАЙТЕ «ДА» ИЛИ «НЕТ»)**

- Вам легче сделать что-либо самому, чем объяснить своим сотрудникам, как это делается?
- Вы испытываете неприятие к изложению на бумаге (в компьютере) различных инструкций, правил, процедур?
- Вы не умеете/не любите проводить совещания или участвовать в них?

**Если хоть одно ДА, ТО ВЫ НЕ МЕНЕДЖЕР!**

**УВЫ:**

- Вас нельзя подпускать к управлению
- Вы не умеете организовать процесс
- Вы, скорее, вносите в него хаос, делая все сами





# ТЕМА 9. МОДЕЛЬ НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

## **РАЗНИЦА МЕЖДУ МЕНЕДЖЕРОМ ПРОЕКТА И РУКОВОДИТЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Менеджер

	Менеджер	Руководитель организации
Основная задача	Планирование и бюджетирование	Определение направления развития
Работа с персоналом	Организация и управление	Создание команды
Исполнение	Контроль и решение проблем	Мотивирование и убеждение
Результат	Предсказуемость и порядок	Изменение





# ПОЧУВСТВУЙ РАЗНИЦУ!



**Традиционный менеджер :** Я уверен, что большинство проблем смогу разрешить по мере их появления

**Современный менеджер:** Я постараюсь не допустить возникновения большинства проблем



## ТЕМА 9. МОДЕЛЬ НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

### Задание участникам:

Обсудить в течение 5-ти минут в мини-группах следующие вопросы и подготовить по ним небольшие презентации:

- Какие знания и навыки необходимы Менеджеру проекта?
- Какими личностными качествами должен обладать Менеджер проекта?
- Какие межличностные качества необходимо иметь Менеджеру проекта?





# ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **Компетенция** - знания, умения и опыт в определенной сфере, требуемые от участника проектной деятельности, и необходимые для эффективного выполнения Менеджером своих функций
- **Компетенция** – способность на практике эффективно применять знания, навыки, опыт!!!





ТЕМА 9. МОДЕЛЬ НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

# ОБЛАСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ\*<sub>6</sub>

Технические

Личностные/  
Самоуправленческие

Лидерские/  
Межличностные

Контекстуальные





## ТЕМА 9. МОДЕЛЬ НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

# ТЕХНИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

относятся к так  
называемы «**научной**»  
части менеджмента  
проектов



- ✓ Умение эффективно управлять всем объемом работ
- ✓ Умение определять виды деятельности, требуемые для успешной реализации проекта
- ✓ Умение организовать работу в соответствии с графиком
- ✓ Умение определять единицы измерения для оценки прогресса проекта
- ✓ Умение своевременно доводить информацию о проекте до участников проекта
- ✓ Умение определять, управлять и снижать риски проекта
- ✓ Умение создавать системы логистики
- ✓ Следить за тем, чтобы продукция/услуги проекта были соответствующего качества





# ЛИЧНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПО САМООРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖЕРА

- ✓ Наличие организационных навыков
- ✓ Внимание к деталям
- ✓ Умение решать несколько задач одновременно
- ✓ Логическое мышление
- ✓ Аналитическое мышление
- ✓ Самодисциплина
- ✓ Умение правильно распоряжаться временем

Способность Менеджера управлять собой, т.е. эффективно организовывать свою работу, ставить приоритеты и управлять временем







# ЛИДЕРСКИЕ/ МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

«Искусство» управления проектом, например, умеет ли Менеджер проекта общаться, вдохновлять свою команду и разрешать конфликты



- ✓ Умение видеть проект в целом в рамках портфеля проектов организации
- ✓ Выводить проект в число лидирующих
- ✓ Иметь видение проекта – определять разумные, обоснованные перспективы
- ✓ Предоставлять своевременную и полезную информацию членам команды
- ✓ Способствовать созданию продуктивной атмосферы в команде
- ✓ Обеспечивать активное общение (как устное, так и в письменном виде), включая активное слушание
- ✓ Мотивировать членов команды следовать указаниям и достигать целей

# КОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ



- ✓ Знание особенностей некоммерческой сферы и ее парадигм
- ✓ Понимание интересов всех заинтересованных сторон проекта
- ✓ Понимание и умение ориентироваться в сложной некоммерческой среде
- ✓ Умение эффективно работать со всеми участвующими сторонами
- ✓ Умение разрешить сложности, присущие только данной сфере
- ✓ Умение работать в существующей культурной среде

Специфичный набор навыков и знаний в контексте некоммерческих проектов





# КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- Одним из наиболее значимых умений менеджера, появляющееся с опытом, является **искусство понимать, какие альтернативы существуют при решении проблем** (превышение бюджета, конфликты внутри команды, невыполнение графика, предполагаемые риски и т.д.) и **умение определять, какие компетенции (методы/навыки/процессы) наиболее подходят для каждой конкретной ситуации**
- Безусловно, менеджер проекта, кроме технических компетенций, должен также улучшать и свои личные качества, и навыки межличностного взаимодействия, постоянно развивая и совершенствуя эти крайне необходимые для успешного руководства проектами компетенции
- Несмотря на то, что все четыре вида компетенций управления проектами важны для успешной реализации проекта, на данном тренинге рассматривает только **технический аспект** компетенций менеджера проекта



ТЕМА 10

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА





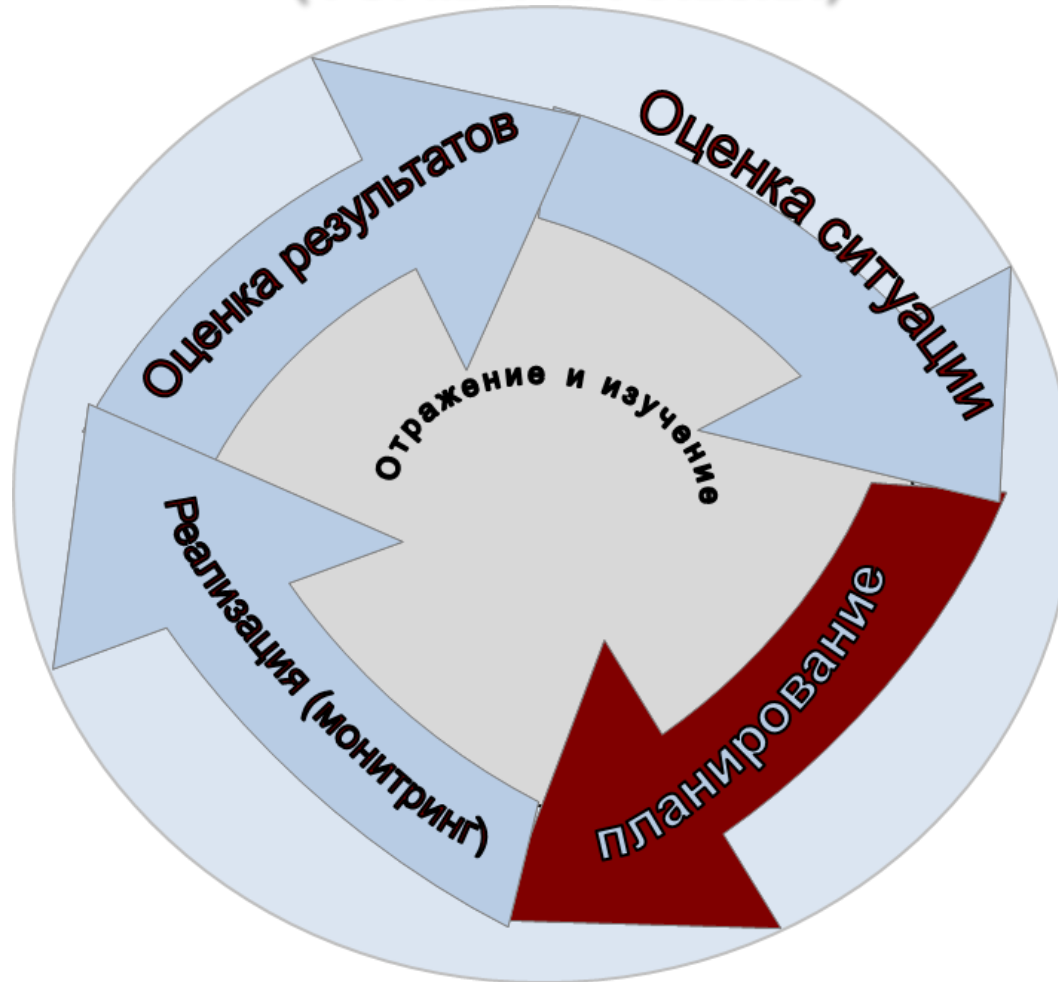
**Вопрос:**

**Какие этапы проекта вы можете назвать?**

## ТЕМА 10. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

# ФАЗЫ ЖИЗНИ ПРОЕКТА

(ФОРМАТ МФОКК/КП)





# ФАЗЫ ЖИЗНИ ПРОЕКТА

(ФОРМАТ PMD PRO)\*7



Модель фаз жизни проекта PMD Pro была разработана для того, чтобы заострить внимание на том, что модель проектного цикла должна быть **сбалансирована и охватывать все стороны проектного цикла**





# БАЛАНС ФАЗ ЖИЗНИ ПРОЕКТА

- Сбалансированность и детальность модели проекта особенно важны в контексте работы некоммерческого сектора
- **Очень часто некоммерческие организации слишком много внимания уделяют процессу разработки, мониторингу и оценке проекта, умаляя роль прочих фаз жизни проекта**
- Качественные процессы разработки, мониторинга и оценки проекта, несомненно, очень важны, но они не гарантируют успеха всему проекту
- Проект не должен все силы и средства отдавать только этим процессам, следует **равномерно распределять силы и средства на все фазы** жизни проекта
- В модели фаз проекта PMD Pro, например, такие действия, как **мониторинг, оценка и контроль присутствуют во всех фазах** жизни проекта, но они являются всего лишь одной из составляющих шестифазовой модели проекта





# ИДЕНТИФИКАЦИЯ И РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА\*<sub>9</sub>

- На этом этапе проектная команда определяет необходимость в проекте, изучает возможности его реализации и варианты его разработки
- Решения, принятые на этапе идентификации и разработки проекта, **определяют стратегические и рабочие границы**, в рамках которых будет осуществляться проект



## ТЕМА 10. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

# ЗАПУСК ПРОЕКТА\*<sub>9</sub>



- На этом этапе получают **официальное разрешение** на проект, информация о его параметрах доводится до всех заинтересованных сторон
- И именно на этом этапе проектная команда **определяет структуру управления проектом высшего уровня (Инвестор? Проектный Совет?)**



## ТЕМА 10. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА



# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА\*<sup>9</sup>

- На этапе планирования команда разрабатывает детальный план реализации проекта на основе документов, созданных в предыдущих фазах, и предлагает модели ведения всех видов работ в рамках проекта
- Этот план пересматривается на протяжении всего периода реализации и при необходимости обновляется с учетом изменения условий реализации проекта.



## ТЕМА 10. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

# РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА\*<sup>9</sup>



- Это **ежедневная работа**, способствующая осуществлению плана реализации проекта, требующая от менеджера умения вести за собой команду и управлять ею, рассматривать текущие вопросы/проблемы и творчески интегрировать различные элементы в план проекта



# МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ\*<sub>9</sub>



- Эти виды деятельности **присутствуют во всех фазах жизни проекта**, позволяют непрерывно оценивать состояние проекта и определять корректирующие действия в ситуациях, когда показатели проекта значительно отклоняются от **плановых**



# **ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА\*<sub>9</sub>**



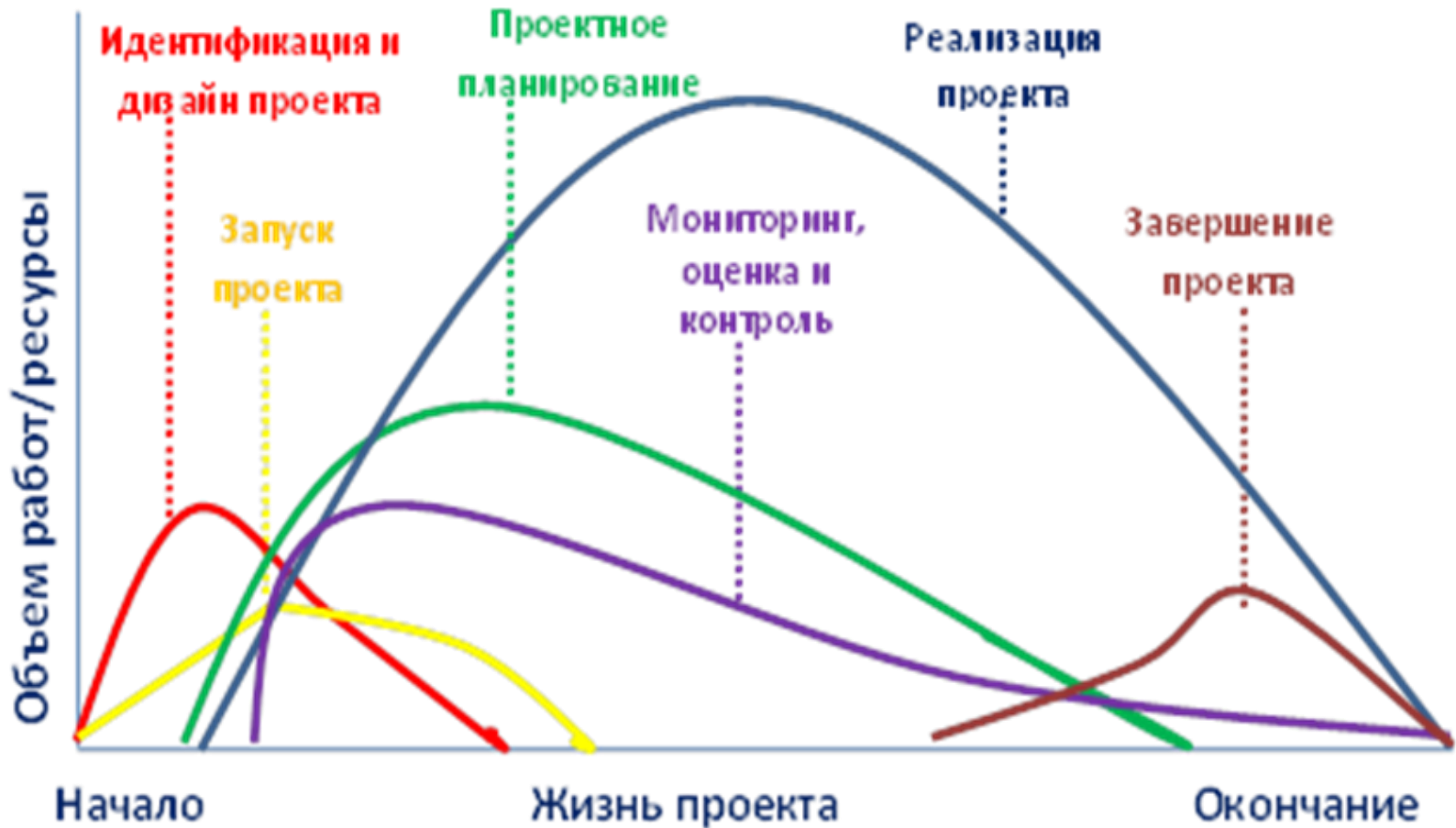
- На данном этапе производится заключительная деятельность по проекту, включая:
  - ✓ передачу полученного результата тем, для кого он предназначался
  - ✓ информацию об извлеченных уроках
  - ✓ завершение административных, финансовых и контрактных обязательств по проекту



# ВЗАИМОСВЯЗЬ ФАЗ ЖИЗНИ ПРОЕКТА

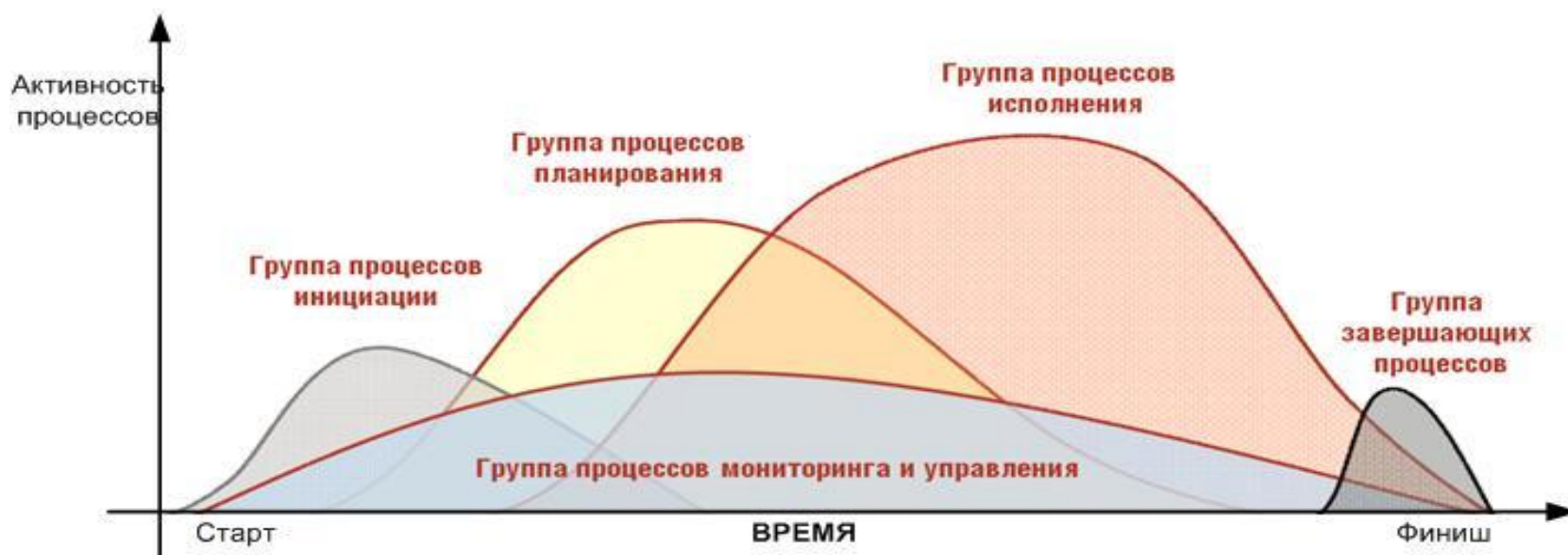
- Все фазы жизни проекта не отделены друг от друга, они взаимосвязаны, дополняют друг друга и могут протекать одновременно, например:
  - ✓ уже на этапе идентификации и разработки проекта должна быть завершена значительная часть работы по подготовке элементов для планирования процесса реализации проекта
  - ✓ на этапе запуска проекта формируются системы, которые будут направлять деятельность по мониторингу, оценке и контролю;
  - ✓ на протяжении всего периода жизни проекта осуществляется деятельность, направленная на успешное завершение проекта
- Отдельные фазы жизни проекта, несомненно, могут быть осуществлены только по завершении других этапов:
  - ✓ например, фаза завершения и передачи проекта может осуществляться только после фазы разработки проекта, а некоторые этапы реализации проекта идут параллельно (*приведите пример сами*)

# СООТНОШЕНИЕ ФАЗ ЖИЗНИ ПРОЕКТА\*7





# СООТНОШЕНИЕ ФАЗ ЖИЗНИ ПРОЕКТА\*<sup>8</sup>





# ТОЧКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



- В определенные моменты времени рекомендуется пересматривать обоснование и планы реализации проекта
- Оценить, верным ли было обоснование проекта, необходимы ли изменения, или, возможно, необходимо остановить проект в целом
- Чаще всего это делается в ранних фазах жизни проекта
- Аналогичные моменты для пересмотра решений рекомендуется предусматривать и в более поздних фазах жизни проекта
- На фазе реализации проекта, например, полезно убедиться в том, что необходимость в проекте не отпала, что логика осуществляемых вмешательств еще актуальна, и что планы реализации точны и ведут к получению нужного результата



# ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА



# ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА





## Мозговой штурм:

- Какие данные нам необходимы для идентификации проблемы и дизайна проекта?
- Какими инструментами вы будете пользоваться при анализе текущего состояния? При анализе будущего состояния?



## Все проекты начинаются с **идеи**

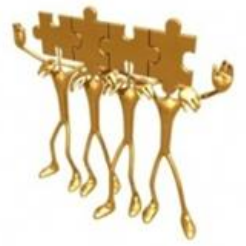
- На этапе идентификации и разработки проекта время/ресурсы/усилия затрачиваются на:
  - ✓ **определение проблемы и потребностей**
  - ✓ изучение возможностей
  - ✓ анализ среды реализации проекта
  - ✓ изучение социо-культурных отношений
  - ✓ получение доверия и создание партнерских взаимоотношений
  - ✓ определение возможных альтернатив проекта



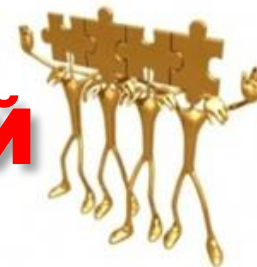


## ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# ОСОБЕННОСТЬ ФАЗЫ 1



- На этом этапе можно с наименьшими затратами получить ответы на основные вопросы, касающиеся параметров проекта (время, ресурсы, содержание работы)
- Вносить изменения в проект проще всего в начале его жизни
- Если проектная команда хочет изменить цели, сроки финансирования, то это проще всего делать ДО запуска проекта
- Очень важно, чтобы менеджер проекта собрал и обработал данные для принятия решений еще на этапе идентификации и разработки проекта, учитывая, что этот этап более открыт для творческих исследований, для мозгового штурма, для разработки и обсуждения стратегии



# МОМЕНТЫ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЕКТ И ЗАТРАТЫ\*





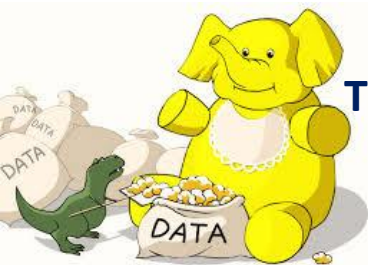


ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# КАТЕГОРИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ФАЗЕ 1

- Сбор данных
- Анализ данных
- Определение логики вмешательств проекта





# СБОР ДАННЫХ



## Зачем?

- Получение информации, анализ которой позволил бы расставить **приоритеты** и определить **необходимые вмешательства** для решения проблемы, на которую нацелен проект

## Что надо собрать?

- Данные, свидетельствующие о проблеме и потребностях сообщества в потенциальном вмешательстве проекта для разрешения выявленной проблемы
- Данные, позволяющие оценить состояние уже оказываемых целевой группе услуг
- Данные о существующих возможностях организации и сообщества
- Данные о заинтересованных в данном проекте сторонах

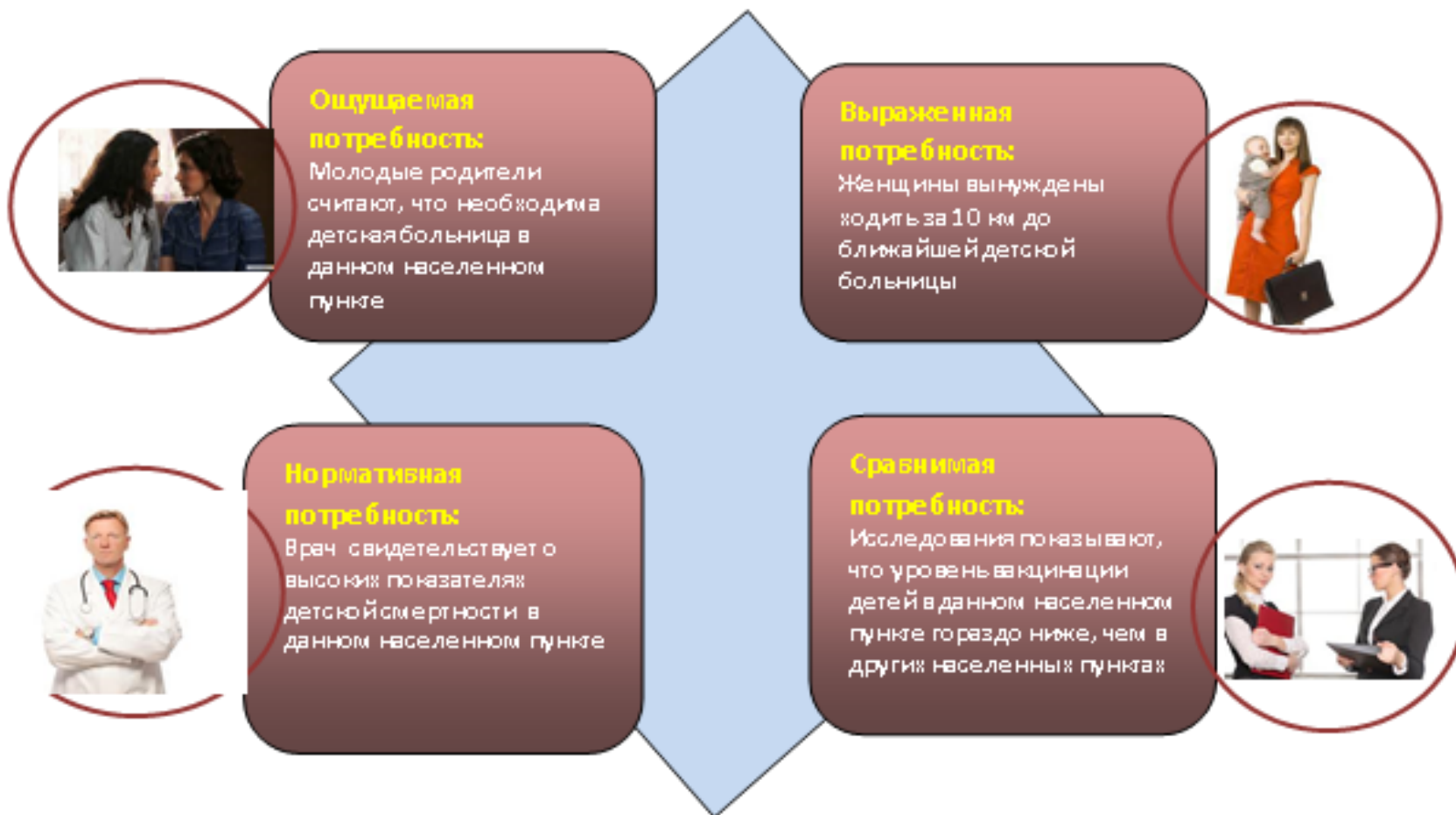


# ОБЪЕКТИВНОСТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ\*<sup>10</sup>

- Одной из сложностей процесса сбора данных является его субъективность
- Люди (как отдельные индивиды, так и члены социальных и заинтересованных групп) могут иметь разное представление о том, что можно считать «потребностью», а что – нет
- Поэтому в ходе процесса выявления потребностей в отдельно взятой местности можно получить различные результаты, зависящие от того, кто консультировал, и какие подходы применялись.
- Для снижения субъективности при определении проблемы и для выявления реальных нужд применяется метод триангуляции оцениваемых данных
- **Метод триангуляции – мощное средство, облегчающее оценку данных путем их перекрестной проверки на основании информации, полученной из нескольких источников**

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

(ПО Д. БРАДШО)\* 11



ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

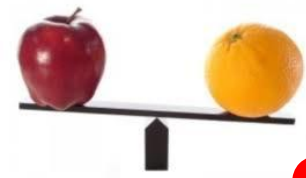
(ПО Д. БРАДШО)



## Нормативные потребности

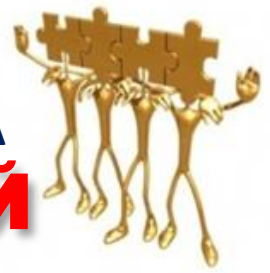
- Сравнение существующей ситуации с имеющимися профессиональными или экспертными стандартами
- Часто такие потребности оцениваются профессионалами или экспертами – врачами, инженерами и пр.
- Например, санитарный врач может указать, что присутствие фекалий в сточных водах превышает нормативные значения, установленные министерством здравоохранения





# **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

**(ПО Д. БРАДШО)**



## **Сравнимые потребности:**

- Сравнение существующей ситуации с ситуацией в других сообществах
- Одним из наиболее частых применений данного подхода было сравнение возможностей доступа к ресурсам
- Данный подход признает, что потребность – относительная концепция, и что любые дебаты о потребностях должны проходить в контексте сравнения
- Например, члены рыболовецкого кооператива могут заметить, что в водах соседнего города, имеющего очистные сооружения, рыбы больше



ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

(ПО Д. БРАДШО)



## **Ощущаемые потребности:**

- **Учет желаний самого сообщества**
- **То, чему сами люди отдают предпочтение**
- **Ощущаемая потребность чаще всего субъективна, и ее лучше назвать «желанием»**
- **Ощущаемая потребность зависит от знаний и ожиданий индивида и может быть нереальна или неосуществима**
- **Например, матери могут выражать недовольство по поводу нездоровых условий для жизни и при этом не знать об альтернативах, позволяющих изменить ситуацию**



## ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

(ПО Д. БРАДШО)



## Выраженные потребности:

- Потребность, выявленная в ходе наблюдения за деятельностью сообщества
- Например, если для получения услуг люди вынуждены долго стоять в длинных очередях, это указывает на приоритетность данных услуг
- Иногда выраженная потребность совпадает с желаниями сообщества (их ощущаемая потребность)
- Но эта ощущаемая потребность не всегда конкретно выражена из-за культурного/политического давления, либо потому, что никого об этом никто и никогда не спрашивал
- Например, семьи могут не выражать свое недовольство отсутствием очистных сооружений, но самостоятельно начинают выделять места для размещения отходов (ямы для мусора)



## ТИПЫ ДАННЫХ



## Первичные данные

- Количественные
- Качественные

## Вторичные данные

## ВТОРИЧНЫЕ ДАННЫЕ



- **Информация, имеющаяся в опубликованных и неопубликованных источниках**, включая литературные обзоры, исследования, оценки, отчеты некоммерческих организаций, агентств ООН, международных организаций и правительственных органов
- Одним из основных (малозатратных) источников при оценке ситуации
- Недостатки:
  - ✓ доступ к необходимой документации (первоисточникам) зачастую бывает ограничен, и интерпретировать такие данные следует с большой осторожностью
  - ✓ иногда необходим сбор выборочных первичных данных для проверки надежности и важности вторичных данных, либо следует стремиться получить более глубокую и более точную информацию из дополнительных вторичных источников

# ПЕРВИЧНЫЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ДАННЫЕ



- В ситуациях, когда вторичные источники дают недостаточно информации для оценки, организации могут собирать данные, применяя метод количественной оценки (**обзоры, вопросники, тесты, стандартные методы наблюдений**)
- **Преимущества:**
  - ✓ масштабность – обработка результатов, полученных от большого числа субъектов и возможность обобщения результатов
  - ✓ объективность и точность результатов – меньше субъективности при сборе и интерпретации данных
  - ✓ стандартизация – сборщики данных используют стандартные подходы, результаты которых могут быть сопоставлены с другими данными
- **Недостаток:**
  - ✓ не всегда оценивает глубину ситуации, и часто бывает трудно собрать важную контекстуальную информацию



## ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# ПЕРВИЧНЫЕ КАЧЕСТВЕННЫЕ ДАННЫЕ



- Главное внимание - опыту участников, выраженному через словесные описания, рисунки и другие визуальные объекты, невербальные сигналы
- **Преимущества:**
  - ✓ глубину и детализацию: дают подробное описание ситуации, могут объяснить, почему были получены именно такие количественные данные
  - ✓ возможность открытий: предлагая людям дать расширенный ответ, можно открыть новые области, ранее не рассматриваемые
  - ✓ моделирование индивидуального опыта: метод позволяет создать подробную картину того, почему люди ведут себя именно так, а не иначе, и определить их отношение к данному поведению
- Качественные данные чаще всего собираются в открытой беседе, что отличает их от обычного формата вопросов-ответов, присущих обзорам, вопросникам и тестам (трудоемкий и дорогостоящий процесс)



## ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ



Вторичные данные	Первичные количественные данные	Первичные качественные данные
<ul style="list-style-type: none"><li>• Обзор литературы</li><li>• Отчеты</li><li>• Статистические данные</li><li>• Показатели</li><li>• Правительственные документы</li><li>• Прочие документы НКО</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обзоры (знаний, опыта)</li><li>• Бытовые наблюдения</li><li>• Стандартные тесты и обзоры</li><li>• Стандартные методы наблюдений</li><li>• Антропометрические измерения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Мозговой штурм</li><li>• Группированные диаграммы</li><li>• Фокус - группы</li><li>• Данные прошлых периодов</li><li>• Временные графики</li><li>• Круговые диаграммы</li><li>• Наблюдения</li><li>• Графические изображения (картирование)</li><li>• Неструктурированные интервью</li><li>• Интервью ключевых информаторов</li><li>• Упражнения на ранжирование</li></ul>



## **АНАЛИЗ ДАННЫХ**

- Цель **сбора** данных – всесторонне исследовать большое количество разнообразных вопросов
- Цель **анализа** данных – упорядочить и организовать собранные данные таким образом, чтобы из них можно было извлечь полезную информацию

Для некоммерческих проектов применяется два вида анализа:

1. **анализ** текущего **состояния**
2. **анализ** будущего **состояния**



ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# НЕКОТОРЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

Цель	Методы (инструменты)
Организация информации	Матрицы уязвимости
Определение приоритетов при анализе данных	Графическое отображение замысла (идей, данных) Сравнительные диаграммы Упражнения и матрицы на ранжирование
Определение текущего состояния предоставления услуг	Определение и анализ «пустующих» ниш Картирование услуг
Критическое обсуждение с заинтересованными сторонами	Групповые дискуссии Фокус - группы Семинары Совещания
Изучение причинно-следственных связей и эффективного взаимодействия	Анализ сильных/ слабых сторон (SWOT), STEP Дерево Проблем



# АНАЛИЗ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ



- Необходимо ответить на вопрос, каким образом проект повлияет на уровень и качество жизни получателей проекта и ситуацию в целом
- Дальнейший анализ состояния позволит создать картину, которая будет получена в результате реализации проекта:
  - ✓ Что изменится в будущем, если проект будет успешно реализован?
  - ✓ Что бенефициары проекта смогут получить/делать такое, чего они не имеют/не могут делать сейчас?
  - ✓ Какие могут произойти социальные изменения в сообществе в целом?





ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

## **АНАЛИЗ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ**

- На этом этапе некоммерческая организация должна рассмотреть стратегически важные вопросы:
  - ✓ В какой сфере (в каком направлении) будет идти реализация проекта?
  - ✓ Какие услуги будут предоставлены?
  - ✓ Кому будут предоставлены услуги?
  - ✓ Какие элементы будут включены в качестве вмешательств проекта?
  - ✓ Какие элементы не будут включены в объем работ по проекту?
  - ✓ На основе каких критериев будут приниматься эти решения?



## ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# КАТЕГОРИИ И КРИТЕРИИ АНАЛИЗА БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ (СФЕРА ВМЕШАТЕЛЬСТВ ПРОЕКТА)



Категория	Критерии
Приоритеты потребностей	Какие нужды получили наивысший балл во время оценки/анализа? Какие нужды имеют потенциально самое высокое влияние?
Учет сторонних программ	Кто еще работает в предлагаемой сфере? В чем сила их программы? Какие из существующих видов деятельности дополняют анализ дерева задач?
Уместность (приемлемость)	Приемлем ли предлагаемый подход для целевых групп населения и для ключевых заинтересованных сторон? Например, соответствует ли проект, направленный на улучшение репродуктивного здоровья, существующим религиозным и культурным нормам?
Возможности организации	Каковы сильные стороны вашей организации? Каков уровень возможностей ваших партнеров?





**ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА**  
**КАТЕГОРИИ И КРИТЕРИИ АНАЛИЗА**  
**БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ (ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ)**

Категория	Критерии
Наличие ресурсов	<p>Есть ли финансы?</p> <p>Есть ли потенциал для увеличения финансирования?</p> <p>Каковы возможности регулирования ресурсов?</p>
Финансовая/экономическая осуществимость	Соответствуют ли предстоящие затраты реальным ресурсам?
Техническая осуществимость или устойчивость	<p>Может ли предлагаемый проект быть действительно завершен?</p> <p>Будет ли работа по проекту устойчивой и долговременной?</p>
Учет внутренней стратегии программной деятельности	<p>Каковы стратегические приоритеты организации в регионе? В стране?</p> <p>В чем сила программы вашей организации?</p> <p>Каковы приоритеты организации с географической точки зрения? Кто бенефициар? И т.д.</p>
Портфель проектов	Вписывается ли проект в портфель проектов организации?

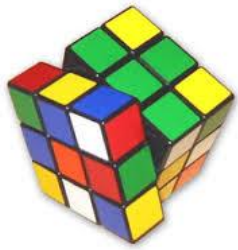


ЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

## **ИТЕРАЦИОННЫЙ ХАРАКТЕР АНАЛИЗА ДАННЫХ**



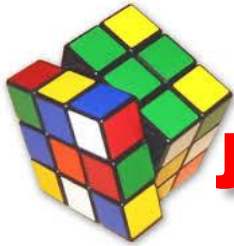
- Сбор и анализ данных обычно ассоциируется с этапом идентификации и разработки проекта, однако эта деятельность может и **должна осуществляться в различных фазах жизни проекта**
- Методы сбора и анализа данных особенно полезны в следующих случаях:
  - ✓ при расширении или изменении работ по проекту
  - ✓ в ходе мониторинга и оценки деятельности
  - ✓ при изучении извлеченных уроков по завершении проекта



## ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# ЛОГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА ПРОЕКТА

- Логическая матрица (или логфрейм) – аналитическое средство, используемое для планирования, мониторинга и оценки проектов
- Получила свое название от логических связей, устанавливаемых для проекта от его начала до конца (от необходимых вложений до достижения цели)
- Логическая матрица определяет причинно-следственные взаимоотношения в рамках проекта путем отслеживания связей элементов проекта по горизонтали и по вертикали, соединяющих уровни матрицы.
- Отношения между элементами на каждом уровне по вертикали логической матрицы иллюстрируют вертикальную логику, которая должна привести к достижению цели проекта



ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# ЛОГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА ПРОЕКТА



- Это системное средство организации концепции проекта и определения причинно-следственных связей между ресурсами, видами деятельности и результатами проекта
- Это наглядный способ представления логики вмешательств со стороны проекта
- Это метод определения и оценки рисков, присущих предлагаемому проекту
- Это метод оценки прогресса с помощью индикаторов и методов подтверждения данных (верификации)



# ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

## ЛОГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА ПРОЕКТА



РЕЗУЛЬТАТЫ (чего мы хотим достичь)	ИНДИКАТОРЫ (как измерить достижения)	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ (где/как получить информацию)	ДОПУЩЕНИЯ/ РИСКИ (что еще нужно принять в расчет)
III. Цель (влияние проекта на проблему)	Индикаторы влияния	Как будет собираться информация по определенному индикатору (может включать сведения о том, кто будет собирать информацию и с какой периодичностью)	Внешние факторы/условия, не находящиеся под непосредственным контролем проекта, которые могут ограничить выполнение деятельности по проекту /достижение промежуточных и конечных результатов/цели
II. Конечные результаты (задачи проекта)	Индикаторы достижения конечных результатов		
I. Промежуточные результаты (продукт/услуга)	Индикаторы получения промежуточных результатов		
Виды деятельности	Индикаторы хода выполнения работ		



## ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

# УРОВНИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА\*<sup>12</sup>



- 1. Деятельность** (activities, interventions) – это предпринимаемые вмешательства (действия), благодаря которым финансовые, человеческие, технические, материальные и временные ресурсы мобилизуются для получения определенных «продуктов» (outputs), т.е. **промежуточных результатов** проекта. За достижение промежуточных результатов непосредственно отвечает персонал проекта.
- 2. Промежуточные результаты** (outputs) – это прямые (непосредственные) производные, полученные в результате деятельности (выполнения работ) в рамках проекта:
  - ✓ продукция (например, методические или информационные материалы)
  - ✓ товары (например, декоративные поделки на продажу, созданные детьми, и т.п.)
  - ✓ услуги (консультации, тренинги и др.)
  - ✓ изменения в целевой группе (например, повышения уровня знаний и навыков).Промежуточные результаты в совокупности приводят к достижению **конечных результатов** проекта(outcomes)
- 3. Конечные результаты** (outcomes) – это достижения проекта на уровне бенефициаров (например, применение знаний и умений на практике, изменение поведения), которые в совокупности приводят к повышению уровня/качества жизни населения (уменьшение числа голодающих, повышение доходов, повышение выхода продукции и пр.), что является целью проекта (impact).
- 4. Цель** (impact, goal) – это окончательный **результат высшего уровня** или **влияние** проекта на проблему (преобразование, устойчивость, благосостояние и пр.), т.е. те изменения в сообществе, которые были получены, в том числе, благодаря проекту (конечная цель многих логических матриц)



# ИЕРАРХИЯ ПРОЕКТА



# ВЕРТИКАЛЬНАЯ ЛОГИКА МАТРИЦЫ ПРОЕКТА\*<sup>13</sup>



Описание проекта	Индикаторы	Способы подтверждения	Допущения/риски
Цель (Goal)	Если КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ точны и правильны, то они внесут свой вклад в достижении ЦЕЛИ		
Конечные Результаты (Outcomes)	Если ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ получены, то будут достигнуты КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ		
Промежуточные результаты - (Outputs)	Если ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ осуществляется, то будут получены ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ		
Деятельность (Activities)	Если адекватные ресурсы будут получены, то ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ будет осуществлена		

# ДОПУЩЕНИЯ И РИСКИ В ЛОГИЧЕСКОЙ МАТРИЦЕ ПРОЕКТА



- Определив цель проекта, конечные и промежуточные результаты, и виды деятельности, необходимо ответить на следующие вопросы:
  - ✓ Какие внешние риски (не поддающиеся контролю со стороны проекта) могут потенциально вмешаться в вертикальную логику проекта?
  - ✓ На каком уровне логической основы существуют внешние факторы, которые могут повлиять на успех проекта?
- Допущения/риски определяют горизонтальную логику логфрейма, создавая отношения «если – то», и если допущения на каждом уровне логической матрицы справедливы, то развитие проекта по вертикали может идти успешно
- Допущения/риски, находящиеся в правой ячейке уровня «Промежуточных результатов» образуют **ядро логики вмешательств** со стороны проекта. Именно здесь образуется связь между прямыми «продуктами», полученными на уровне «Промежуточных результатов», и социальными изменениями, ожидаемыми на уровне «Конечный результат»

# ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ЛОГИКА ПРОЕКТА



Описание проекта	Индикаторы	Способы подтверждения	Допущения
Цель (Goal)			
Конечные Результаты (Outcomes)			
Помежуточные Результаты (Outputs)			
Деятельность (Activities)			

Если горизонтальная логика соблюдается, а допущения достоверны, то высока вероятность того, что проект будет успешным



ТЕМА 11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА

## **ИНДИКАТОРЫ ПРОЕКТА**

**Индикатор** – это количественная мера или качественное наблюдение, используемые для описания **изменений**, произошедших вследствие деятельности по проекту





# SMART - ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ИНДИКАТОРОВ ПРОЕКТА

Индикаторы должны быть  
«УМНЫМИ»:

- Конкретными (**S**pecific)
- Измеримыми (**M**easurable)
- Достижимыми (**A**chievable)
- Соответствующими (**R**elevant)
- Иметь временные «привязки» (**T**ime-bound)





# ПОМНИТЬ О ТОЧКЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ!



Одним из лучших способов управления рисками является применение схемы «санкционированного входа решений» в первой фазе жизни проекта.

Используя эту возможность, организация может своевременно определить, стоит ли переходить на следующий этап проекта, либо следует что-то изменить - объем работ по проекту, график или бюджет, либо вообще остановить проект на данном этапе.



ТЕМА 12

# ФАЗА 2: ЗАПУСК ПРОЕКТА





# ПОДГОТОВКА К НАЧАЛУ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА



## Цели:

1. создание структуры руководства проектом
2. получение официального разрешения на начало проекта
3. объявление о начале проекта



## ТЕМА 12. ФАЗА 2: ЗАПУСК ПРОЕКТА

# СОЗДАНИЕ СТРУКТУРЫ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ\*<sup>15</sup>



- В контексте управления проектом руководство определяет рамки управления, в пределах которых принимаются решения по проекту
- Структура руководства проектом определяет:
  - ✓ **полномочия:** кто имеет право принимать решения, и в каких пределах
  - ✓ **ответственность:** кто несет ответственность за успешную реализацию проекта

**Если нет лица, ответственного за успех реализации проекта, то некому отслеживать проблемные вопросы и решать их!**





# СОЗДАНИЕ СТРУКТУРЫ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ



## Инвестор (Спонсор) или Совет (Правление):

- Обеспечение ответственности организации за обязательства по проекту
- **Принятие решений о предлагаемых изменениях по проекту (объем работ, бюджет, сроки и пр.), выходящих за рамки полномочий менеджера проекта**
- Наблюдение за проектом, предоставление ресурсов, определение направления движения и пр.
- **Мониторинг значимости проекта, принятие решения о его завершении (в случае необходимости)**
- Поддержка и консультирование менеджера проекта по вопросам управления проектом, особенно по вопросам, не поддающимся контролю со стороны менеджера проекта
- **Адвокационная работа для получения необходимой организационной поддержки проекта и обеспечения его ресурсами**
- Отслеживание «владения» организацией процессом и результатами проекта



# СОЗДАНИЕ СТРУКТУРЫ РУКОВОДСТВА ПРОЕКТОМ



## Инвестор (Спонсор) или Совет (Правление):

- Проект должен быть формально одобрен органом руководства проектом (независимо от того, состоит ли он из одного инвестора (спонсора) проекта, или представлен проектным Советом)
- Разрешение оформляется документально в виде **Устава проекта или проектного Соглашения**



## ТЕМА 12. ФАЗА 2: ЗАПУСК ПРОЕКТА

# ПРОЕКТНОЕ СОГЛАШЕНИЕ

- Обоснование проекта;
- Основные результаты (производные) проекта – масштаб достижений проекта, включая его цель (impact), конечные результаты (outcomes), промежуточные результаты (outputs)
- Основные проектные компоненты:
  - ✓ виды деятельности по проекту
  - ✓ сроки и временной (календарный) график реализации проекта
  - ✓ бюджет проекта
  - ✓ ключевой персонал проекта, включая его функции и квалификационные требования, необходимые для выполнения работ по проекту
  - ✓ риски проекта – определение потенциальных проблем/рисков, с которыми может столкнуться проект
  - ✓ толерантность проекта – четко сформулированные границы возможных отклонений по проекту, касающиеся достижений проекта, сроков и временного графика, затрат и рисков, которые в целом существенно не повлияют на результаты проекта и сам процесс его реализации
  - ✓ контроль над отклонениями в проекте - определение случаев превышения допусшений (критических отклонений в той или иной области проекта, которые могут существенно повлиять на реализацию проекта и его достижения) для принятия соответствующих решений



## ТЕМА 12. ФАЗА 2: ЗАПУСК ПРОЕКТА

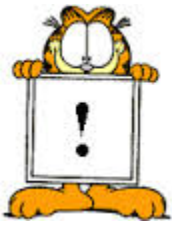
# ПРОЕКТНОЕ СОГЛАШЕНИЕ



**Проектное Соглашение – очень важный документ, который может использоваться для достижения следующих целей:**

- **Получение официального разрешения начать проект и использовать ресурсы, предназначенные для его реализации**
- **Обеспечение понимания основных параметров проекта ключевыми участниками и инвесторами (спонсорами) проекта (как внешними, так и внутренними)**
- **Документирование обязательств участников проекта в соответствии с целями проекта, а также в отношении проектных ресурсов/видов деятельности**





## ТЕМА 12. ФАЗА 2: ЗАПУСК ПРОЕКТА



# ОБЪЯВЛЕНИЕ О НАЧАЛЕ ПРОЕКТА

## Цель:

- Формально признать начало проекта
- Убедиться в том, что ключевые заинтересованные лица имеют правильное понимание параметров проекта
- Привлечь внимание к проекту и познакомить с ним все заинтересованные стороны





ТЕМА 12. ФАЗА 2: ЗАПУСК ПРОЕКТА

## **РАБОТА В МИНИ-ГРУППАХ**



Написать план запуска своих проектов,  
включающий:

1. создание структуры руководства проектом
2. получение официального разрешения на запуск проекта
3. объявление о начале проекта

**Время: 15 мин.**







ТЕМА 13

# ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА





ТЕМА 13. ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА  
**ОБЩЕЕ ОБСУЖДЕНИЕ**



**Ответить на вопросы:**

- **Чем отличается план реализации проекта от проектной заявки?**
- **Что и зачем нужно планировать, чтобы проект был успешным?**
- **Назовите основные характеристики проектного планирования (каким должно быть планирование проекта)?**

ТЕМА 13. ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА  
**ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА\*<sub>17</sub>**



Планирование - это **непрерывный процесс** определения наилучшего способа действий для достижения результатов с учетом складывающейся реальной обстановки





## ТЕМА 13. ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

# ПЛАН ПРОЕКТА



План проекта составляется  
для того, чтобы:

- определить, с помощью каких **работ** будут достигаться результаты проекта
- какие **люди и оборудование** нужны для исполнения этих работ
- какое **время** эти люди и оборудование будут заняты работой по проекту

План проекта - это единый, последовательный и согласованный документ, включающий результаты планирования всех функций управления проектом и являющийся основой для выполнения и контроля проекта





## ТЕМА 13. ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

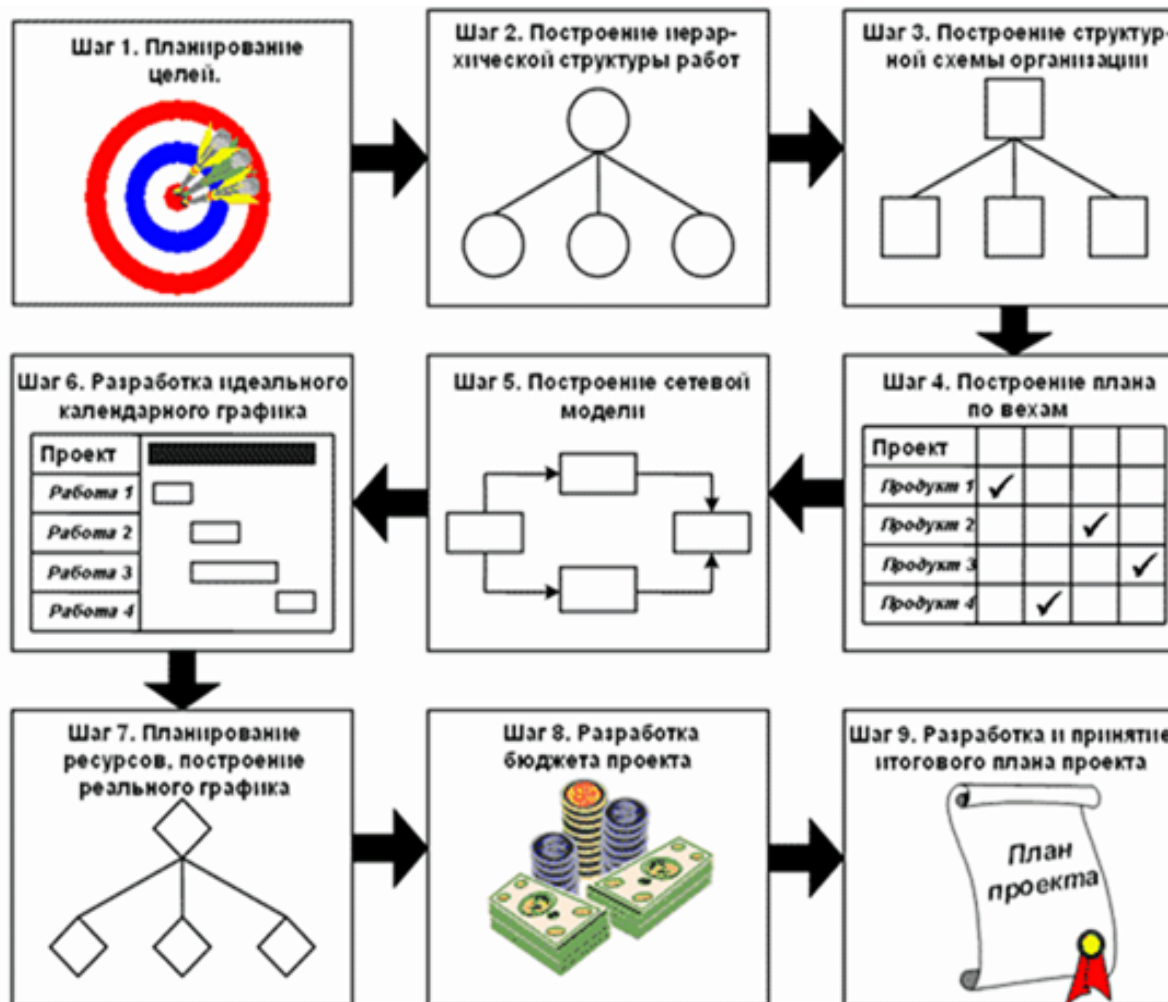
# ПЛАН ПРОЕКТА\*<sup>17</sup>



№	Шаги	Основной вопрос (цель шага планирования)
1.	Разработка концепции и планирование целей и задач (результатов высокого уровня) проекта	Почему мы то делаем?
2.	Декомпозиция целей проекта, построение иерархической структуры работ (ИСР)	Что конкретно надо сделать для достижения результатов?
3.	Назначение ответственных. Построение структурной схемы организации проекта. Схема RACI	Кто исполнитель? Кто контролирует и принимает работу? Кто консультирует? Кому надо подать отчет?
4.	Разработка стратегии реализации проекта, построение плана по получению отдельных продуктов	Как будут получены продукты (результаты первого уровня)?
5.	Разработка тактики проекта, построение сетевых моделей (интеллект-карт), определение критического пути проекта и «плавающих» сроков	Подробно: как будем действовать?
6.	Разработка идеального календарного графика работ – график ГАНТТа	Идеально когда что надо сделать?
7.	Планирование ресурсов, разработка реального календарного графика ГАНТТа работ с учетом ограничений на ресурсы и реальной сетевой рабочей диаграммы	Реально когда что можно сделать? Что для этого необходимо?
8.	Оценка затрат, разработка бюджета.	Сколько нужно финансовых средств и когда?
9.	Разработка и принятие плана проекта	Все ли учтено? Когда план необходимо пересмотреть? Кто его утверждает? Кто вносит изменения?

# ТЕМА 13. ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

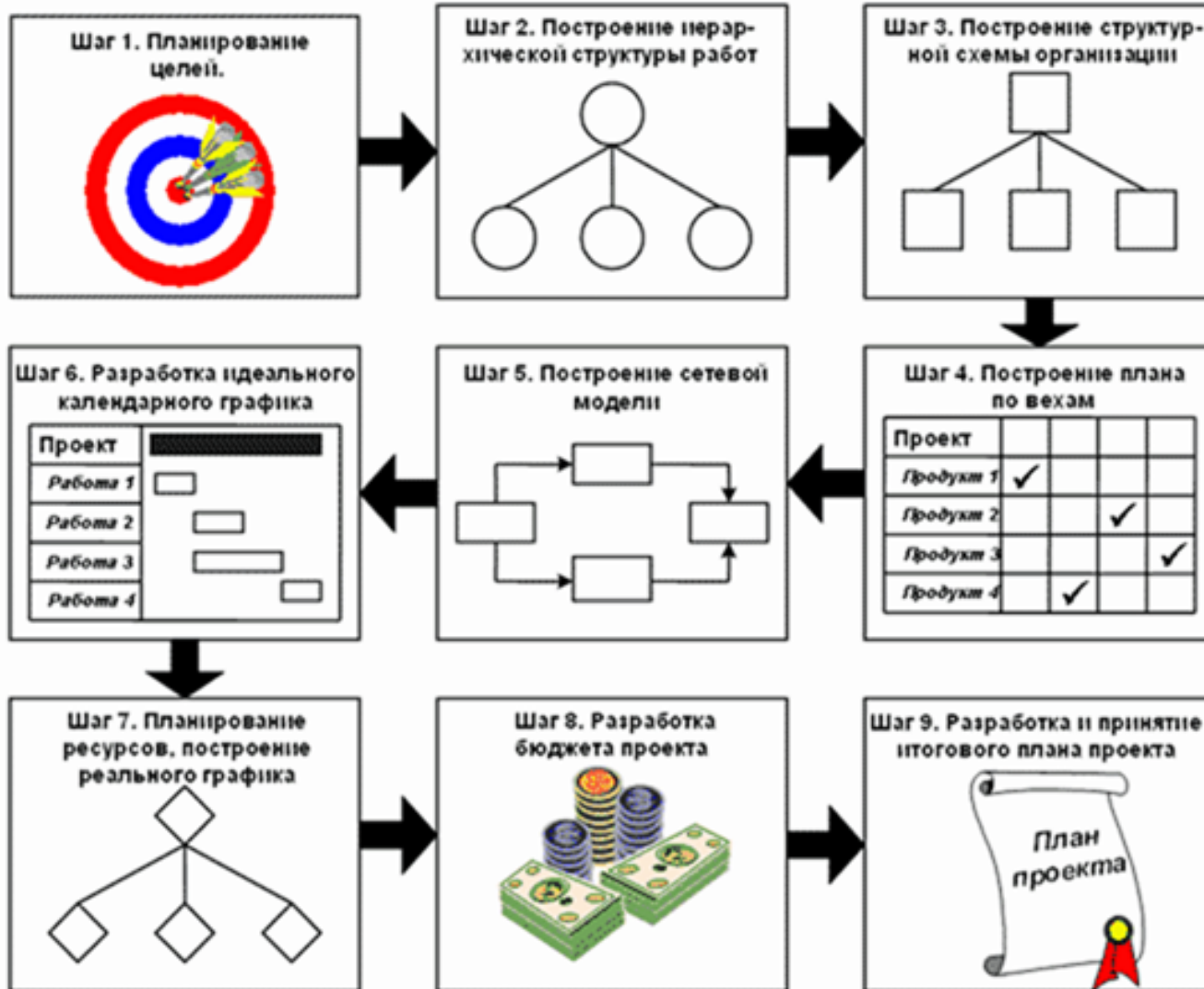
## СОЗДАНИЕ ПЛАНА ПРОЕКТА\*<sup>18</sup>





## ТЕМА 13. ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

# ПЛАН ПРОЕКТА\*<sup>18</sup>



# РАЗНИЦА МЕЖДУ ПРОЕКТНОЙ ЗАЯВКОЙ И ПЛАНОМ ПРОЕКТА\*<sup>19</sup>



Элементы проекта	Предложения по проекту	План реализации проекта
<b>Цель</b>	Получение согласования и финансирования проекта. Основное внимание - ясному и подробному изложению сути проекта для цели его «продажи» лицам, которые будут осуществлять финансирование.	Обеспечение своевременного выполнения проекта в полном объеме, в рамках бюджета и в соответствии с требуемыми параметрами качества. Главное внимание – тщательному, логическому планированию и моделированию проекта для ознакомления с ним исполнителей (проектной команды и прочих заинтересованных сторон).
<b>Формат</b>	Формат часто определяется требованиями инвестора или агентством, ответственным за принятие решений по финансированию.	Формат определяется проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.
<b>Уровень детализации</b>	Уровень детализации часто ограничен и ориентирован на цели, формат работы по проекту, ожидаемые результаты, временной график и сроки реализации проекта.	Уровень детализации определяется проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.
<b>Участники</b>	Часто разрабатываются небольшой командой в силу ограниченности времени.	Существует возможность расширить число участников, включить заинтересованных лиц, экспертов и технических консультантов.
<b>Целевая аудитория</b>	Инвесторы и заинтересованные стороны, распределяющие ресурсы.	Направлен на нужды команды, выполняющей деятельность по проекту.
<b>Сроки и временные графики</b>	Очень часто разрабатываются в условиях ограничения времени, иногда за месяцы и даже годы до начала реализации.	Существует возможность пересмотреть проектные предложения с целью дальнейшей разработки/пересмотра/обновления планов в начале процесса реализации проекта, либо в ключевые моменты жизни проекта.





## ТЕМА 13. ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

# ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



- Планирование должно быть **сбалансированным!**
- Планирование должно быть **всеобъемлющим!**
- Планирование должно быть **интегрированным!**
- Планирование должно быть **совместным!**
- Планирование деятельности по проекту должно быть **непрерывным повторяющимся процессом!**





# СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА



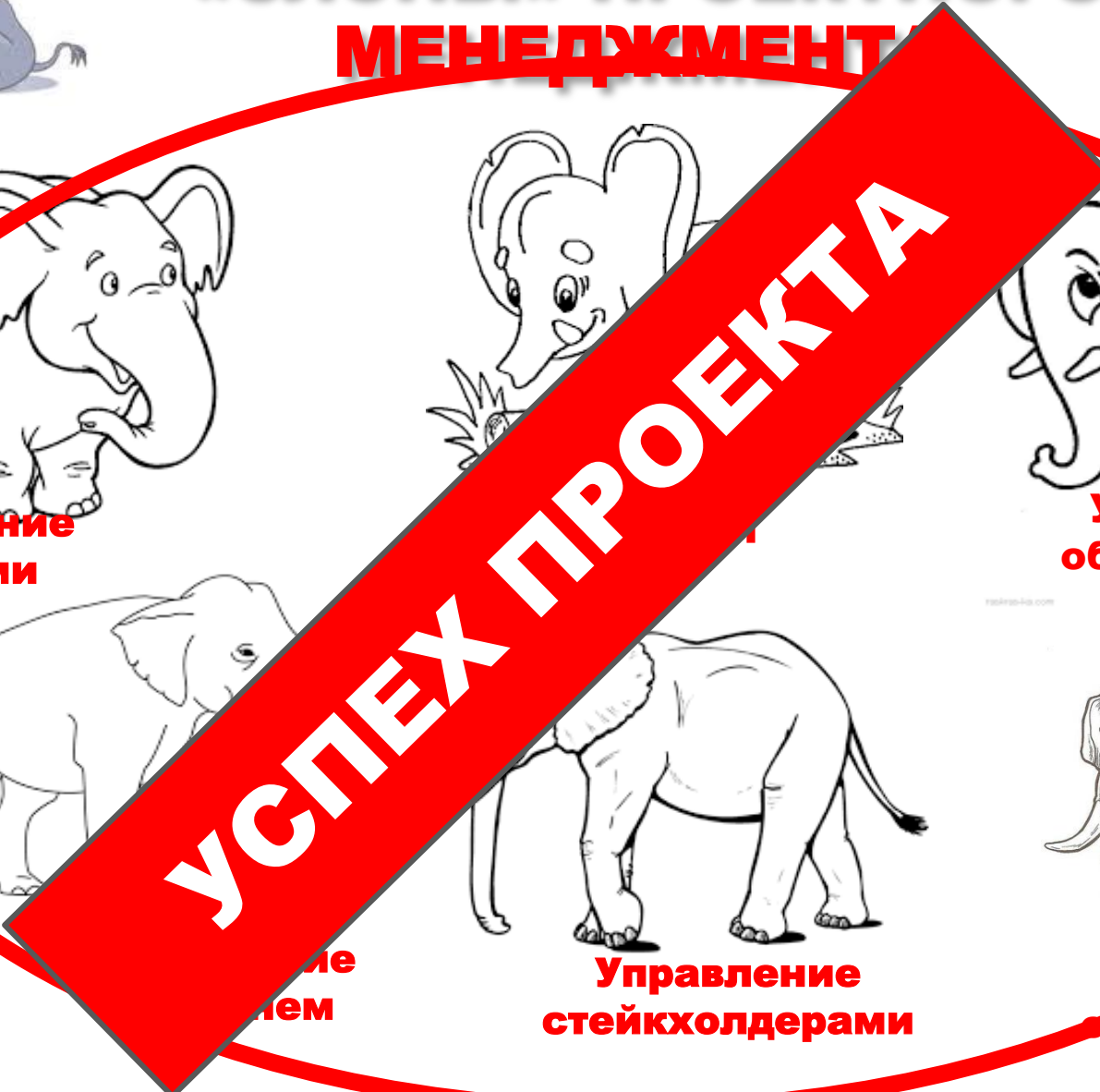
- Планирование фазы **запуска** проекта
- Планирование **планирования**
- Планирование **реализации** проекта
- Планирование **мониторинга и оценки** проекта
- Планирование **завершения** и передачи проекта

# ВСЕОБЪЕМЛЮЩИЙ ХАРАКТЕР ПРОЕКТНОГО ПЛАНА\* 20





ТЕМА 13. ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА  
**«СЛОНЫ» ПРОЕКТНОГО  
 МЕНЕДЖМЕНТА**



**Управление  
 рисками**

**Управление  
 обоснованием  
 проекта**

**Управление  
 временем**

**Управление  
 стейкхолдерами**

**Управление  
 объемом работ**



# ВСЕОБЪЕМЛЮЩИЙ ХАРАКТЕР ПРОЕКТНОГО ПЛАНА\* 20



- План проекта должен носить **комплексный** характер и охватывать **все** виды деятельности, необходимые для успешного завершения проекта
- Ключевым звеном всех элементов комплексного плана проекта является **планирование координирующих действий по проекту**
- Назначение плана проекта – создать **модель (структуру)** проекта и предоставить проектной команде возможности для рассмотрения и проверки альтернатив проекта с наименьшими рисками, позволяет определить все «а что, если...» и рассмотреть альтернативные подходы **ДО ТОГО, КАК** ресурсы будут потрачены, а время упущено

# ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ХАРАКТЕР ПРОЕКТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ\* 20



**Каждый из элементов плана связан с другими его элементами**

**Например:**

- решения по бюджету зависят от выбора масштаба проекта
- решения по календарному плану зависят от логистических решений
- решения по взаимодействиям и коммуникациям зависят от решений по управлению человеческими ресурсами
- решения по мониторингу зависят от выбора методов управления рисками



# ПЛАНИРОВАНИЕ КАК СОВМЕСТНЫЙ ПРОЦЕСС\* 20



Участие заинтересованных сторон в процессе планирования имеет множество преимуществ:

- заинтересованные стороны имеют соответствующие знания и опыт получения точных оценок бюджета, временных рамок, человеческих и прочих ресурсов по проекту
- заинтересованные стороны чаще всего лучше осведомлены о потенциальных рисках проекта и могут дать рекомендации по их снижению
- новый персонал или партнеры могут более правильно определить направление и результаты проекта
- заинтересованные стороны, участвующие в процессе планирования проекта, чаще берут на себя функции руководства деятельностью по реализации проекта
- выслушивая мнения сторон, выступающих против проекта, проектная команда может скорректировать объем работ, либо другие параметры проекта, чтобы устранить факторы, по поводу которых противники проекта высказывают озабоченность



# ПЛАНИРОВАНИЕ – ПРОЦЕСС ИТЕРАТИВНЫЙ\* 20



- Модель фаз жизни проекта, предложенная PMD Pro, отражает фазу планирования проекта как часть фазы реализации и фазы мониторинга, оценки и контроля
- Вместе взятые эти три фазы будут непрерывно поставлять информацию, обуславливающую необходимость пересмотра и обновления плана реализации
- Изменения, вносимые в план реализации, позволяют детализировать график, уточнить затраты и ресурсы, необходимые для выполнения всего объема работ по проекту
- Такой итеративный процесс предоставления в течение всего периода реализации проекта все более подробной информации для плана реализации часто называют

**«планированием набегающей волны»**





## Задание для участников:

- Вспомнить все! Повторение пройденного – какие темы были рассмотрены в течение дня
- Упражнение «Микрофон»: двумя прилагательными охарактеризуйте свое состояние на настоящий момент

**Спасибо!**

**Всем хорошего отдыха!**

**Первый день тренинга завершен!**