

# Подходы и инструменты проектного менеджмента для социально ориентированных НКО

**Алексей Игнатьев** | директор по развитию, программам и проектам  
Агентство регионального экономического развития

**Борис Трегубов** | директор Центра стратегических разработок  
Агентство регионального экономического развития

Балтийск | 06 ноября 2019 года

Проектное управление как инструмент повышения эффективности взаимодействия органов местного самоуправления Калининградской области и некоммерческих неправительственных организаций в решении социальных проблем местного сообщества (Часть 2)

Агентство регионального  
экономического развития



Проект реализуется  
при финансовой поддержке  
Правительства Калининградской области



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА

---

## Проект

– это разовая деятельность, которая:

- имеет конечную цель и промежуточные задачи;
- производит хорошо определенный конечный результат, который может быть оценен;
- состоит из выполнения последовательности взаимосвязанных работ/действий;
- имеет обозначенные временные рамки, т.е. дату начала и окончания;
- использует ограниченное количество ресурсов: финансовых, информационных, инфраструктурных и человеческих.

# ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЕКТА

---

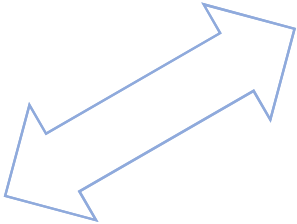
## Закон Лермана:

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



## Следствие Лермана:

*«Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег»*



ПРОДУКТ  
(конкретный выход или результат)

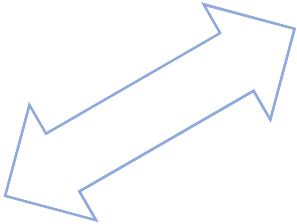
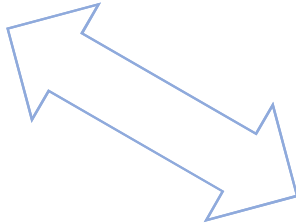
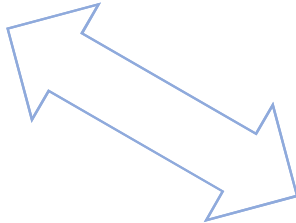


ГРАФИК  
(даты начала и завершения проекта)

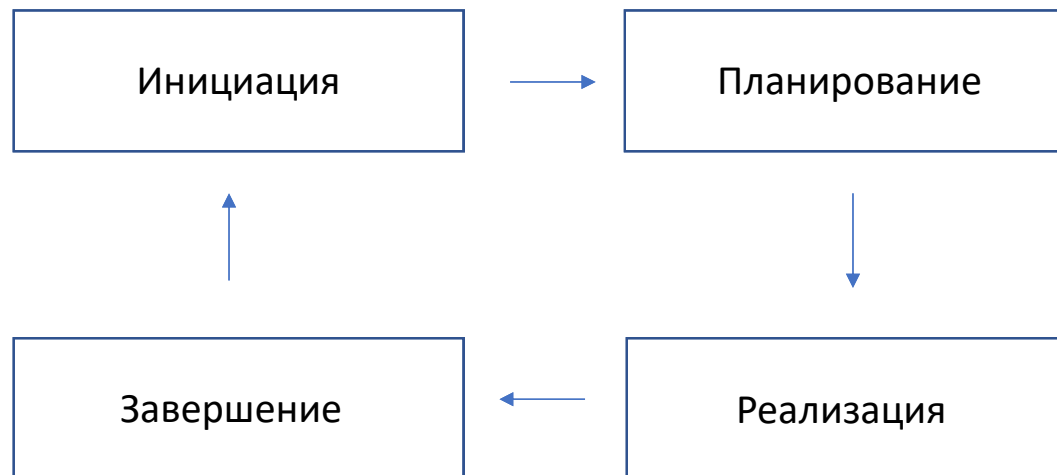


РЕСУРСЫ  
(исполнители, оборудование, информация, финансы)



# ПРОЕКТНЫЙ ЦИКЛ

---



# ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА: ПРОБЛЕМА, МИССИЯ

---

- детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях.
- как правило, недостижима в рамках его реализации, но определяет вклад проекта в решение социально-экономических проблем территории

# ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА: АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

**Перечень стейкхолдеров** зависит от круга решаемых проблем, географии, направления деятельности и др.

**Для анализа стейкхолдеров** отвечают на следующие вопросы:

- Чья поддержка и опыт необходимы проекту?
- Кто может принимать участие в проекте?
- Для кого проект может представлять угрозу?
- Кому проект выгоден?



## **АЛГОРИТМ АНАЛИЗА СТЕЙКХОЛДЕРОВ:**

**Шаг 1.** Определите общую проблемную область, к которой относится потенциальный проект.

**Шаг 2.** Выявите все заинтересованные стороны проекта.

**Шаг 3.** Сформулируйте потенциальные интересы и ожидания выявленных заинтересованных сторон.

**Шаг 4.** Проанализируйте роль каждого потенциального участника проекта и определите ее значимость.

**Шаг 5.** Спланируйте действия для получения поддержки той или иной группы или уменьшения ее сопротивления проекту.

# ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА: ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ

**Анализ проблем** лучше всего проводить, привлекая к этому заинтересованные стороны, особенно представителей целевых групп проекта (партиципативный подход)



## АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ «ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ»

**Шаг 1.** Провести "мозговой штурм", сформулировать проблемы, которые считают приоритетными и решаемыми в рамках инициируемого проекта.

**Шаг 2.** Выбрать одну из ключевых проблем, выявленных на этапе мозгового штурма (стартовая проблема).

**Шаг 3.** Отобрать проблемы, связанные со стартовой.

**Шаг 4.** Начать составление иерархии причин и следствий:

Проблемы, которые являются прямыми причинами стартовой проблемы, помещаются на уровень ниже.

Проблемы, которые являются прямыми следствиями стартовой проблемы, помещаются на уровень выше.

**Шаг 5.** Все остальные проблемы отсортировать таким же образом, руководствуясь вопросом: "в чем причины этого?".

**Шаг 6.** Связать проблемы стрелками (от причины к следствию), ясно показывая ключевые связи.

**Шаг 7.** Проверить диаграмму и убедиться в ее обоснованности и полноте.

**Шаг 8.** Скопировать получившуюся диаграмму на отдельный лист бумаги и распространите ее (если это имеет смысл) для дальнейшего обсуждения и информирования заинтересованных сторон и членов команды проекта.

# ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА: ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ

---

Целеполагание включает в себя **три основных звена:**

- а) отображение потребности (мотив);
- б) отображение путей и способов ее удовлетворения (планирование, программирование действий);
- в) отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и не желаемых)



## АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ «ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ»

**Шаг 1.** Переформулируйте все негативные ситуации, выявленные при анализе проблем, в позитивные ситуации, которые являются желаемыми и реально достижимыми.

**Шаг 2.** Проверьте связи «средство-цель», в которые преобразуются причинно-следственные связи дерева проблем. Это важно, чтобы обеспечить обоснованность и полноту иерархии целей.

**Шаг 3.** Если необходимо:

- Пересмотрите формулировки;
- Добавьте новые цели, если они представляются уместными и необходимыми для достижения цели на следующем, более высоком уровне;
- Удалите цели, которые кажутся неуместными или не нужными.



# ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА: ПАРТНЕРЫ

**В качестве партнеров НКО могут выступать:**

- другие некоммерческие организации и/или государственные/муниципальные учреждения, работающие над решением той же проблемы на данной территории;
- органы исполнительной власти или местного самоуправления;
- вузы и исследовательские структуры;
- экспертные зарубежные организации или организации из других регионов.

**Что может дать участие партнеров:**

- координацию усилий по решению проблемы на территории;
- объединение и взаимообмен ресурсами;
- привлечение недостающей экспертизы, технологий, опыта;
- повышение легитимности используемых подходов и технологий;
- административную и финансовую поддержку и др.

# ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА: ПОИСК СРЕДСТВ

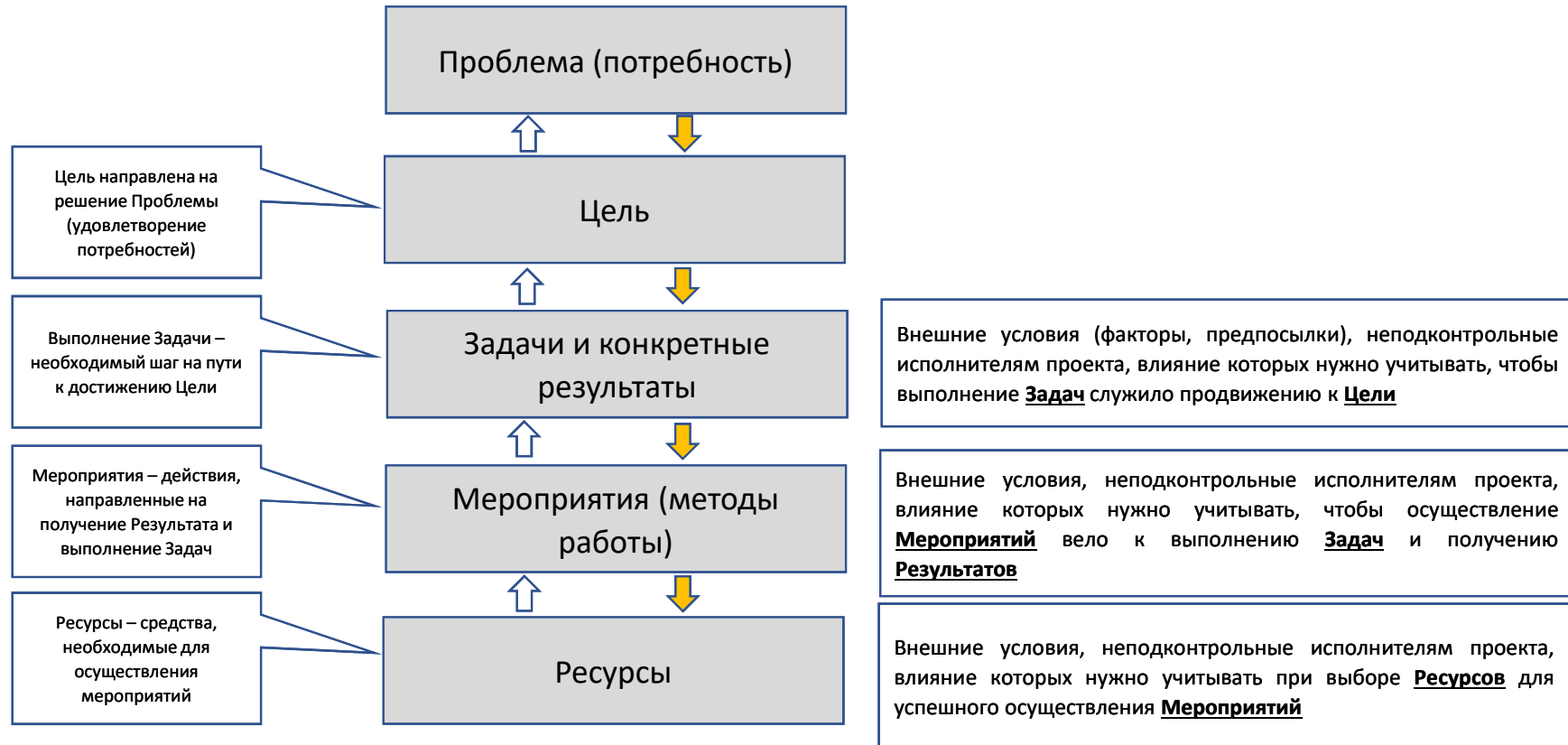
---

Необходимо оценить имеющиеся у организации ресурсы и возможные источники финансирования данного проекта

Необходимо учитывать в качестве проектных ресурсов работу волонтеров, доходы от коммерческой деятельности НКО, частные пожертвования и т.д.



# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА: СТРУКТУРА ПРОЕКТА



# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА: ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА



# БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

## ТИПИЧНЫЕ РАЗДЕЛЫ БЮДЖЕТА

- **Оплата труда:** зарплата штатных сотрудников и контрактников, гонорары экспертам и консультантам плюс необходимые отчисления с фонда оплаты труда.
- **Помещение:** оплата аренды (покупки) плюс коммунальные платежи.
- **Оборудование,** включая расходные материалы и обслуживание.
- **Командировочные и транспортные расходы:** стоимость билетов, суточные, стоимость проживания в гостинице и налоги с суточных, если необходимо.
- **Публикации, издательские расходы:** дизайн, верстка, редактирование, корректура, перевод, печать.
- **Рассылка и связь:** почтовые расходы, оплата телефона, факса, электронной почты, Internet.
- **Канцелярские товары и офисные принадлежности.**
- **Административные расходы.**
- **Непредвиденные расходы (2 – 10%).**

Расходы	Единица измерения	Весь период		
		Кол-во единиц	Стоимость единицы (руб.)	Общие расходы (руб.)
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
Итого	-	-	-	X руб.

# ПЛАН-ГРАФИК ПРОЕКТА

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК**  
– графическое отображение мероприятий с указанием последовательности и времени их выполнения

Мероприятия // Месяцы выполнения проекта	1	2	3	4	5	6
1. Подготовка и проведение исследования						
2. Семинары:						
2.1. Информационный семинар «Социальное партнерство»						
2.2. Тренинг-семинар «Управление проектом»						
3. Выпуск заключительной брошюры						

# РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

## НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ВСТРЕЧАЕМЫЕ ТРУДНОСТИ:

- Неясные цели проекта/ частая смена целей и приоритетов.
- Недостаток информации, проблемы внутренних коммуникаций
- Недостаточное техническое оснащение, дефицит рабочих мест
- Нечеткое и неверное распределение обязанностей, ответственностей и полномочий
- Недостаточные ресурсы и финансирование, сбои и задержки

# РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА: ОПЕРАТИВНЫЕ ПЛАНЫ

## Законы управления проектами:

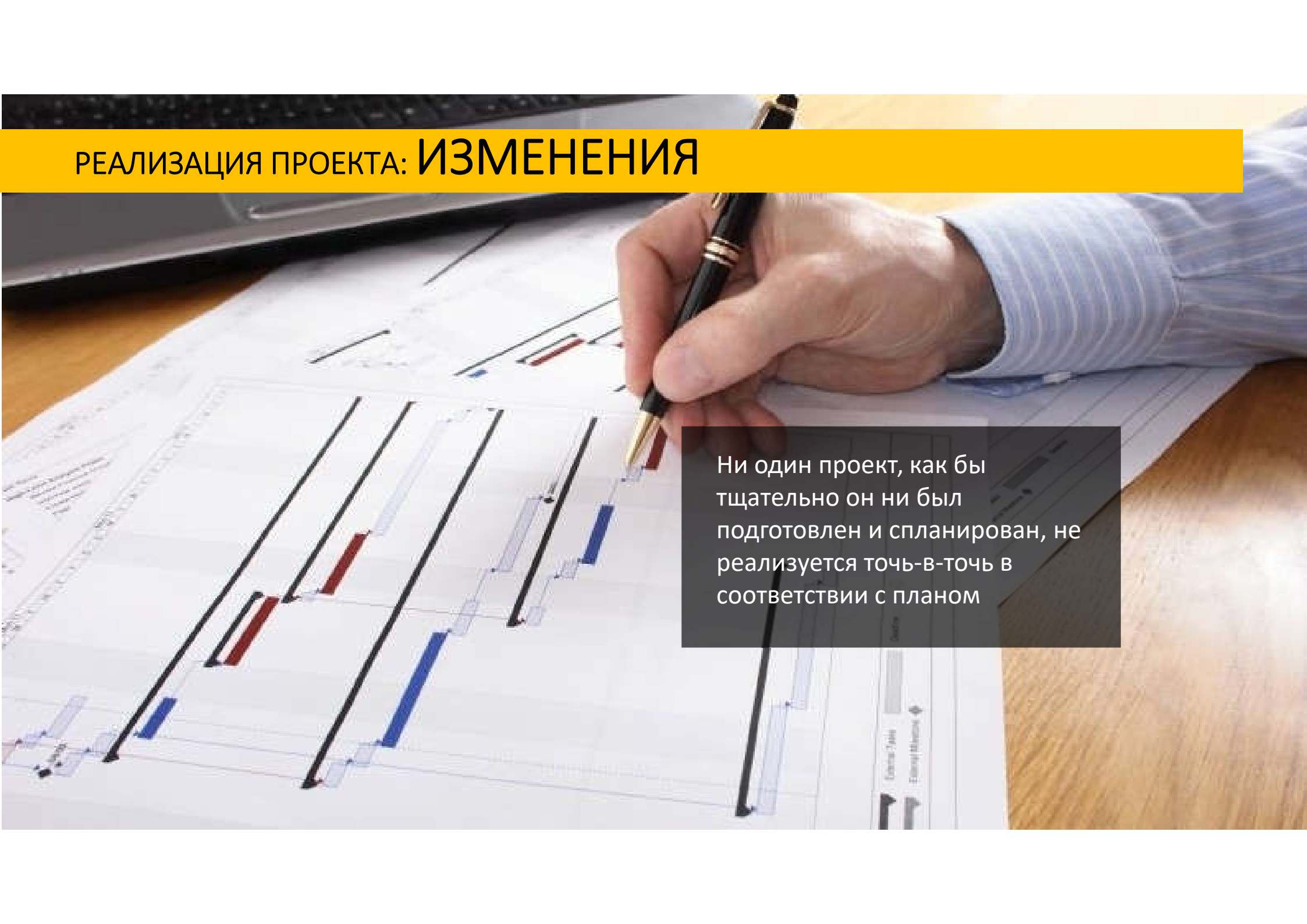
- *Провал в планировании – это планирование провала.*
- *Вы не можете контролировать то, что не запланировали.*
- *“Как я буду знать, что заблудился, если я не знаю, куда первоначально собирался прийти?”*

## Шаги процесса планирования:

- Установите цели проекта (как направляющую, так и ближайшую конкретную).
- Рассмотрите несколько альтернатив достижения цели и выберите базовую стратегию.
- Разбейте проект на крупные зоны ответственности.
- Каждую зону ответственности разбейте на шаги.
- Определите исполнителей проекта, включая их число и требуемую квалификацию, их обязанности и необходимое им обучение.
- Определите стандарты выполнения каждого шага.
- Определите, сколько времени требуется на завершение каждого шага.
- Определите надлежащую последовательность выполнения шагов и те из них, которые могут идти параллельно.
- Соберите эту информацию в план-график работ по проекту.
- Подсчитайте расходы, нужные для выполнения каждого шага.
- Сведите эту информацию в единый бюджет проекта.
- Сделайте общий план проекта и найдите ему видное место в офисе и в общем электронном доступе



## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА: ИЗМЕНЕНИЯ

A close-up photograph of a person's hand holding a black pen with a gold nib, pointing at a Gantt chart on a printed document. The chart features several horizontal bars in black, red, and blue, representing project tasks and their durations. The person is wearing a light blue striped shirt. The background shows a wooden desk and a laptop keyboard.

Ни один проект, как бы  
тщательно он ни был  
подготовлен и спланирован, не  
реализуется точь-в-точь в  
соответствии с планом

# РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА: ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## Функции финансового управления проектом:

- Финансовое планирование – составление бюджетов проекта.
- Принятие финансовых решений.
- Контроль исполнения бюджетов.
- Финансовый анализ деятельности по проекту и прогнозирование.
- Финансовая отчетность перед донорами.
- Официальная отчетность перед налоговыми органами и органами статистики.
- Обеспечение соблюдения законов и правовой защищенности организации.
- Управление материальной инфраструктурой.

## Внешний бюджет для отчета

Статья расхода	План	Факт	Остаток
...	...	...	...
...	...	...	...
Итого	...	...	...

## График потока денежных средств (для отслеживания возможных «кассовых разрывов» в конкретный момент реализации проекта)

Месяц реализации проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Источники финансирования нарастающим итогом минус расходы проекта нарастающим итогом	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Наличие отрицательных значений в любом из периодов – признак проблем с финансированием проекта

# РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА: ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

---

**Команда проекта** – это группа сотрудников, которая подбирается для реализации целей и задач проекта, и подчиняется руководителю проекта

**Факторы эффективности команды:**

***Размер***

Оптимальный размер команды – от 3 до 9 человек. Большое число усложняет общение, труднее достичь согласия при выполнении задач, увеличивается риск разбивки на подгруппы, что может привести к образованию несогласующихся целей.

***Состав***

Это степень сходства членов команды в подходах, которые они применяют при решении проблем. Как правило, рекомендуется, чтобы члены команды не были похожи друг на друга, так как это увеличивает эффективность команды намного больше, чем когда люди мыслят и делают одинаково.

***Сплоченность команды***

Может сильно повысить эффективность ее деятельности, так как уменьшает проблемы в общении, напряженность, недоверие. Потенциальным отрицательным следствием слишком высокой сплоченности является командное единомыслие.



# ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

---

## ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Анализ  
количественных и  
качественных  
результатов

## ОТЧЕТНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ

### **содержательная часть**

полное описание  
деятельности по Проекту за  
отчетный период, включая  
формальный анализ того,  
насколько результаты  
соответствуют заявленным в  
Проекте целям

### **финансовая часть**

полное описание расходов,  
которые были осуществлены из  
средств целевого поступления за  
отчетный период



## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

**Алексей Игнатьев | Директор по программам и проектам АРЭР**

236006, ул. Геологическая 1, г. Калининград, Россия

тел./факс: +7 4012 63 63 35

моб.: +7 911 459 0002

email: [aignatyev@list.ru](mailto:aignatyev@list.ru)

вебсайт: [www.kaliningrad-rda.org](http://www.kaliningrad-rda.org), [www.projects39.ru](http://www.projects39.ru)