

# 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

Калининград | 19 ноября 2019 года

Презентация подготовлена на основе материалов курса «Подходы и инструменты проектного менеджмента для социально ориентированных НКО» (разработчики - Шматко А.В., Орлова А.В., Клецина А.А., Скворцова А.Я.)

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:

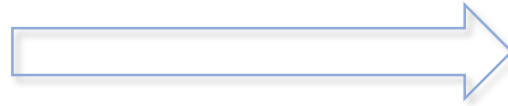
- имеет конечную цель и промежуточные задачи;
- производит хорошо определенный конечный результат, который может быть оценен;
- состоит из выполнения последовательности взаимосвязанных работ/действий;
- имеет обозначенные временные рамки, т.е. дату начала и окончания;
- использует ограниченное количество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

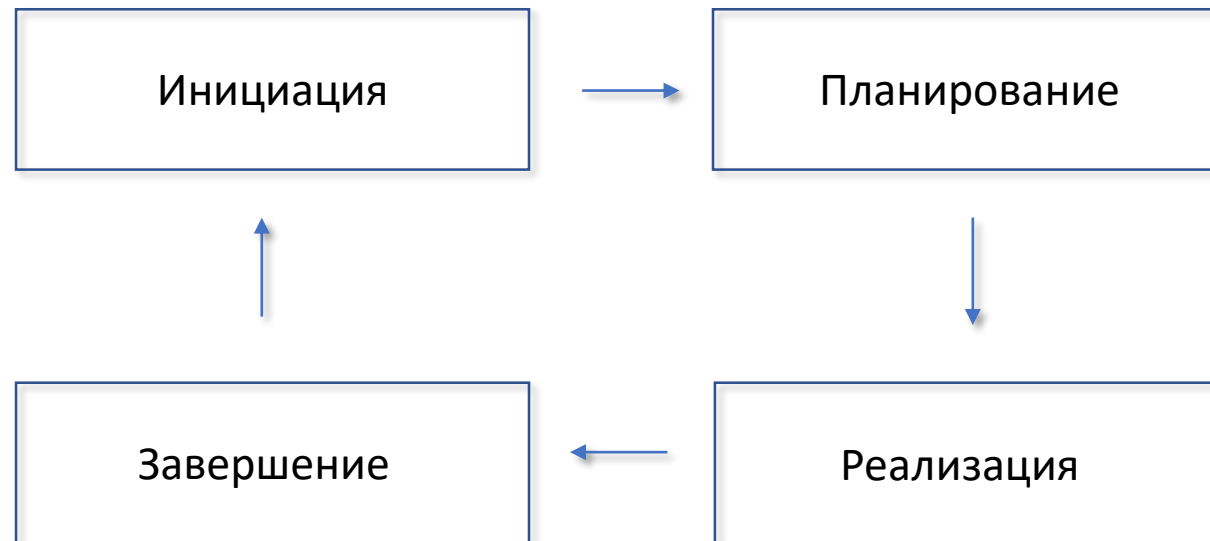
ПРОДУКТ  
(конкретный выход или  
результат)

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 (партисипативный 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

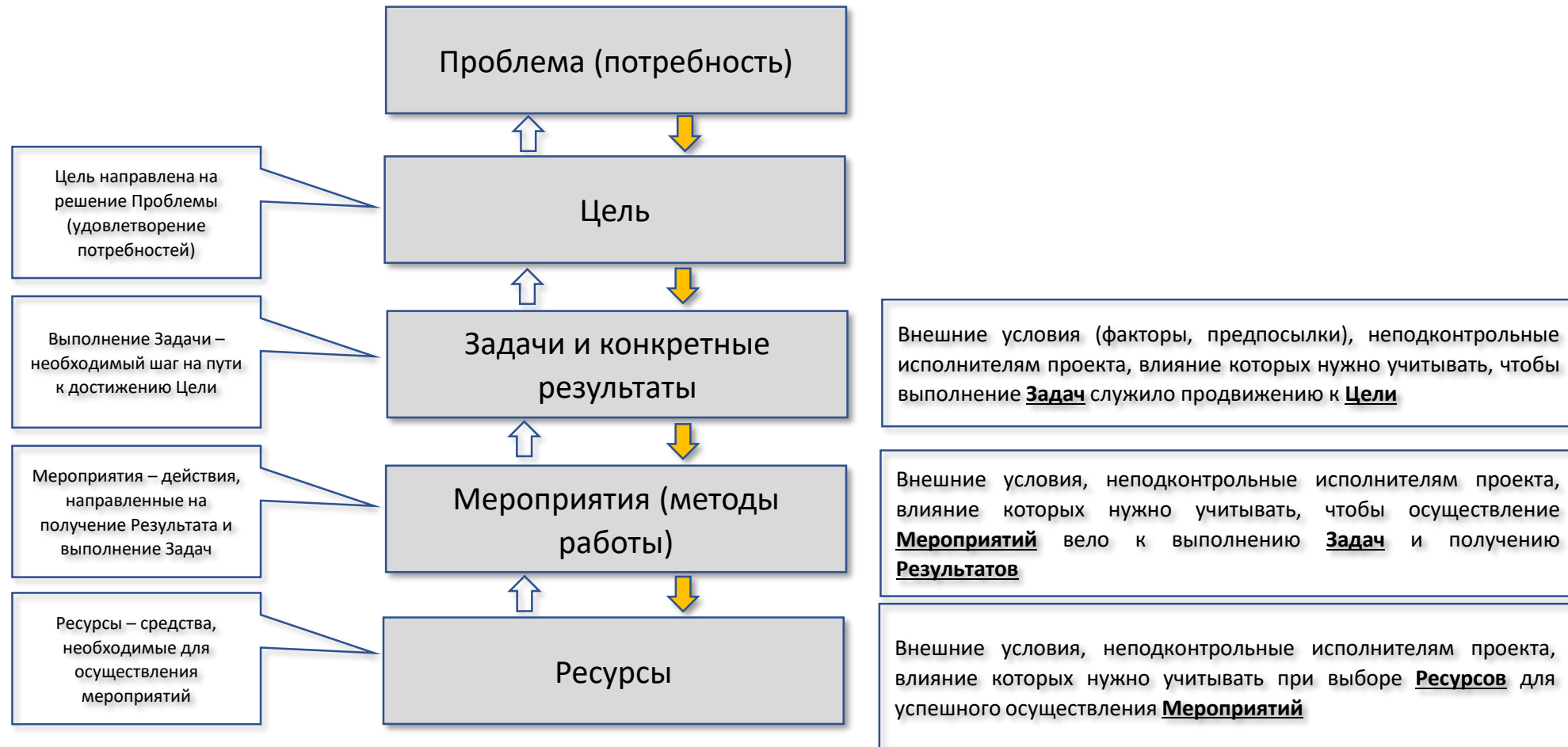
---

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:

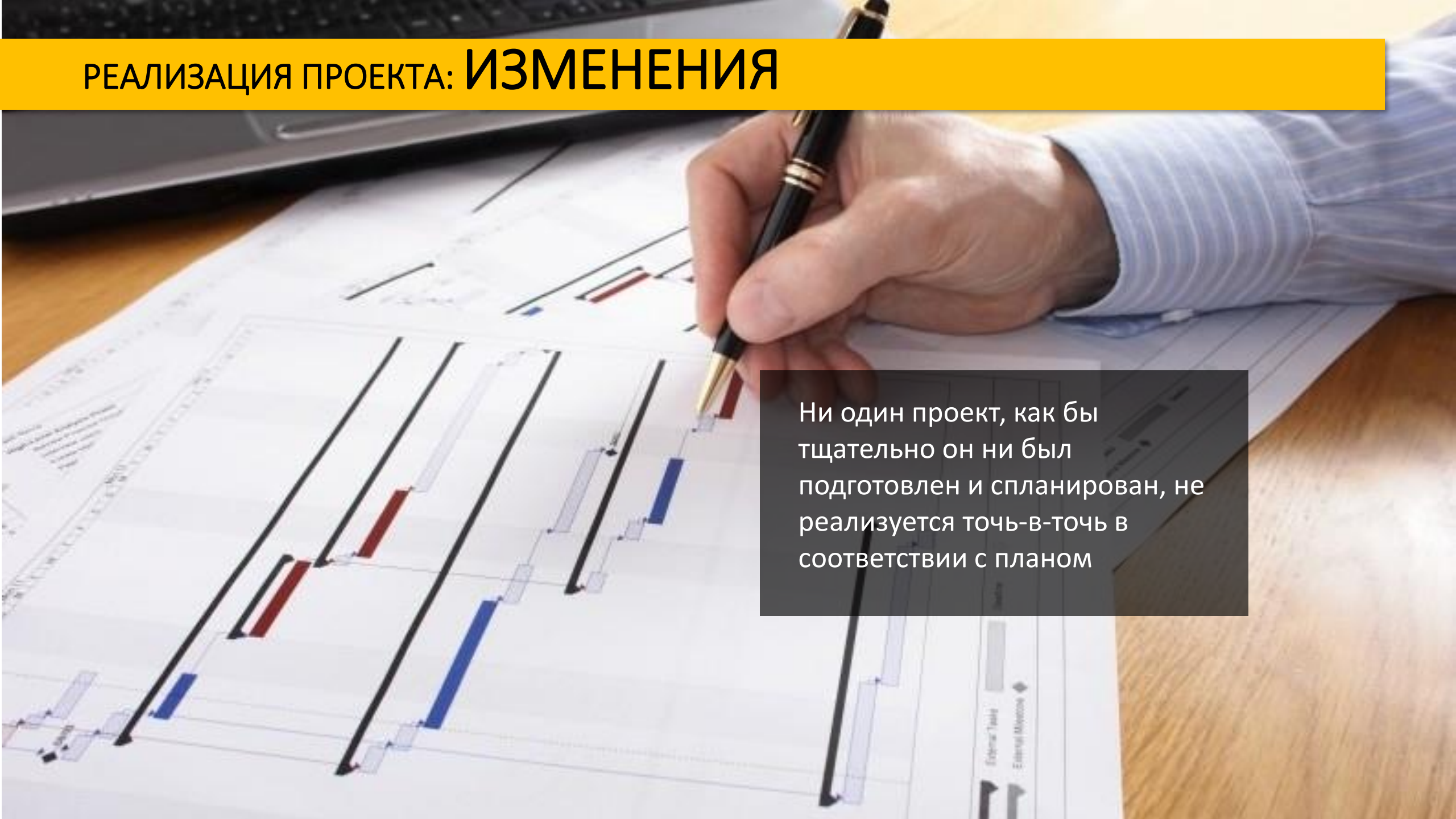
- *Провал в планировании – это планирование провала.*
- *Вы не можете контролировать то, что не запланировали.*
- *“Как я буду знать, что заблудился, если я не знаю, куда первоначально собирался прийти?”*

## 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 in a light blue striped shirt holding a black pen with gold accents. The hand is pointing at a Gantt chart on a white sheet of paper. The chart features several horizontal bars of varying lengths and colors (black, red, blue, grey) connected by lines, representing project tasks and their durations. 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)