

Москвина А.Ю.

к.соц.н., ст. преподаватель  
кафедры ГУиГС СЗИУ РАНХиГС

[moskvina@szags.ru](mailto:moskvina@szags.ru)

# ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ СО НКО

СЕНТЯБРЬ 2012

# Москвина Анастасия Юрьевна

2

- С 2007 г. – работаю преподавателем в СЗАГС
- 2009-2012 гг.- Авторский спецкурс «Управление некоммерческими проектами» для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление» 4-5 курсов: интерактивные методы, работа в малых группах, разработка актуальных тем самостоятельно, защита перед жюри, лекции для гос. и мун. служащих «Проектный подход в сфере публичного управления»
- 1998-2005гг. – работала в международных организациях (офис программы Тасис, Представительство Европейской Комиссии) – администрирование и оценка проектов и грантов ЕС

(с) Москва, 09.09.2012

СПбГУ

# Программа лекции-семинара сентябрь 2012 г.

3

- 13.30-13.40 Введение, представление
- 13.40 -14.30 Что такое проект, Жизненный цикл проекта, Логико-структурная матрица, Бюджет Управление проектом
- 14.30-15.00 Критерии оценки , Требования к проектам по программе
- 15.00-15.10 -Перерыв
- 15.10-15.40 Деление на группы по темам
- 15.40-16.00 Практикум «Проблемное поле»
- 16.00 -16.30 Практикум «Анализ вовлеченных сторон»
- 16.30 -16.40 Ответы на вопросы. Обратная связь

# ЛЕКЦИЯ 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

4

- - Цель лекции: актуализация основных положений, раскрывающих вопрос: что есть проект?
- Задачи:
  - 1) Ознакомление с инструментами разработки проекта и основными аспектами УП
  - 2) Подготовка к практической разработке проектов в малых группах ГМС совместно с СО НКО на защиту

# Определение проекта

5

Проект – уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени (обычно меньше 3 лет), направленная на достижение определенного результата, создание определенного уникального продукта или услуги.

# Социальное проектирование

**Социальное проектирование** (от лат. «projectus» - брошенный вперед) – это процесс создания прототипа, прообраза социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. Некоторые исследователи называют социальное проектирование социальным конструированием. \*

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*

# Ключевые характеристики проекта

7

1. Направленность на достижение целей
2. Ограниченность по времени, результатам, целям, ресурсам – финансовым и человеческим.
3. Координированное выполнение взаимосвязанных действий, комплексная постановка задачи
4. Уникальность (в разной степени, зависит от характера проекта) и инновационность.

# Актуальность проектного подхода в деятельности организаций

8

- Для коммерческих организаций
- Для общественных организаций
- Для органов государственного и муниципального управления



# Юридические лица - 3 сектора экономики

9

Взаимодействие секторов может осуществляться в форме проектов



# Актуальность проектного подхода для органов государственной власти

10

Современная технология управления, позволяющая решать сложные комплексные задачи с участием многих заинтересованных сторон

Необходимость сотрудничать с бизнесом и НКО в решении общих задач – в форме проектов

Международное сотрудничество

# Участие органов государственной власти в проектах

11



# Примеры проектов

12

- «Создание интернет-приемной в администрации города»
- «Поддержка развития эко-туризма в Псковской области»
- Информационная сеть музеев «Каникулы в Карелии»
- Улучшение качества питьевой воды из водных экосистем городов-побратимов Пскова и Куопио

# Актуальность проектного подхода для общественных организаций (НКО)

13

НКО не имеют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности - поиск концепции управления, сочетающей эффективность организационной деятельности и обеспечения финансирования этой деятельности - *проектный подход*

Ограничения на осуществление предпринимательской деятельности - необходимость иных источников финансирования, - *в т.ч. участия в конкурсе проектов*

# Ограничения проектного подхода для ГиМУ

14

- иерархичность,
- жесткая регламентация всех процессов,
- преимущественно линейный тип оргструктуры,
- необходимость инициативности для создания и внедрения проектов,
- ограничения для создания временной команды
- и др.

# Потенциал проектного подхода для ГиМУ

15

- **Инструмент взаимодействия власти и гражданского общества: вовлеченные стороны, переговоры, доверие**
- **Технология вовлечения организаций из трех секторов в решение общих проблем**
- **В решении повседневных задач – использование инструментов планирования**

# Откуда возникает проектная идея?

16

- Изнутри организации:
  - «Родилась» у сотрудника/группы людей
  - Появилась на стратегическом планировании
  - Продолжение прошлого проекта
- Извне:
  - Обмен опытом, семинары, конференции
  - Эксперты подсказали
  - Анализ проблем целевой группы
  - Объявление о грантовом конкурсе



# Откуда возникает проектная идея?

17

- Почему проект?
- Почему не решение задачи?

# Понятие управления проектами

18

Управление проектами - (англ. project management) — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются определённые цели, а также оптимизируется использование ресурсов (таких как время, деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.) в рамках некоторого проекта (определяющего конечный результат и ограничение по времени и/или другим ресурсам).

# Жизненный цикл проекта

19

- Цикл жизни проекта – полная совокупность ступеней развития проекта – от возникновения идеи до полного своего завершения
  
- инициация
- планирование
- Реализация
- завершение

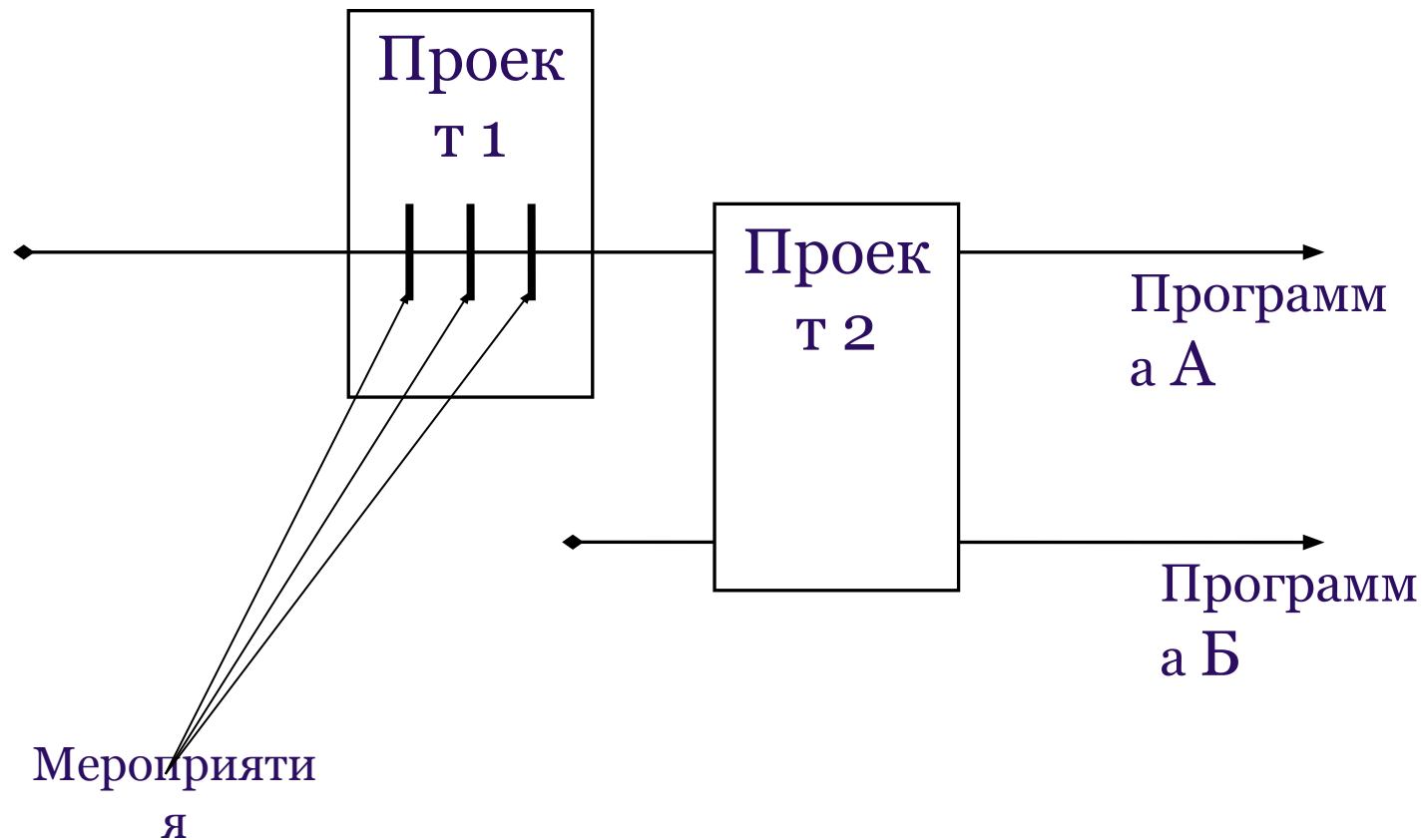
# Жизненный цикл проекта

20



# Место проекта в организации

(слайд из презентации Анны Шматко, Анны Орловой и др., ЦРНО, С-Петербург)



# Источники финансирования

22

- **Бюджет организации**
- **Целевое финансирование (из бюджетов муниципального, регионального, федерального уровней)**
- **Гранты (органов власти, международных организаций, и т.д.) – конкурс, заявка**
- **Спонсоры**

## ЛЕКЦИЯ 2. ЛОГИКО-СТРУКТУРНАЯ СХЕМА ПРОЕКТА

# Логика проекта:

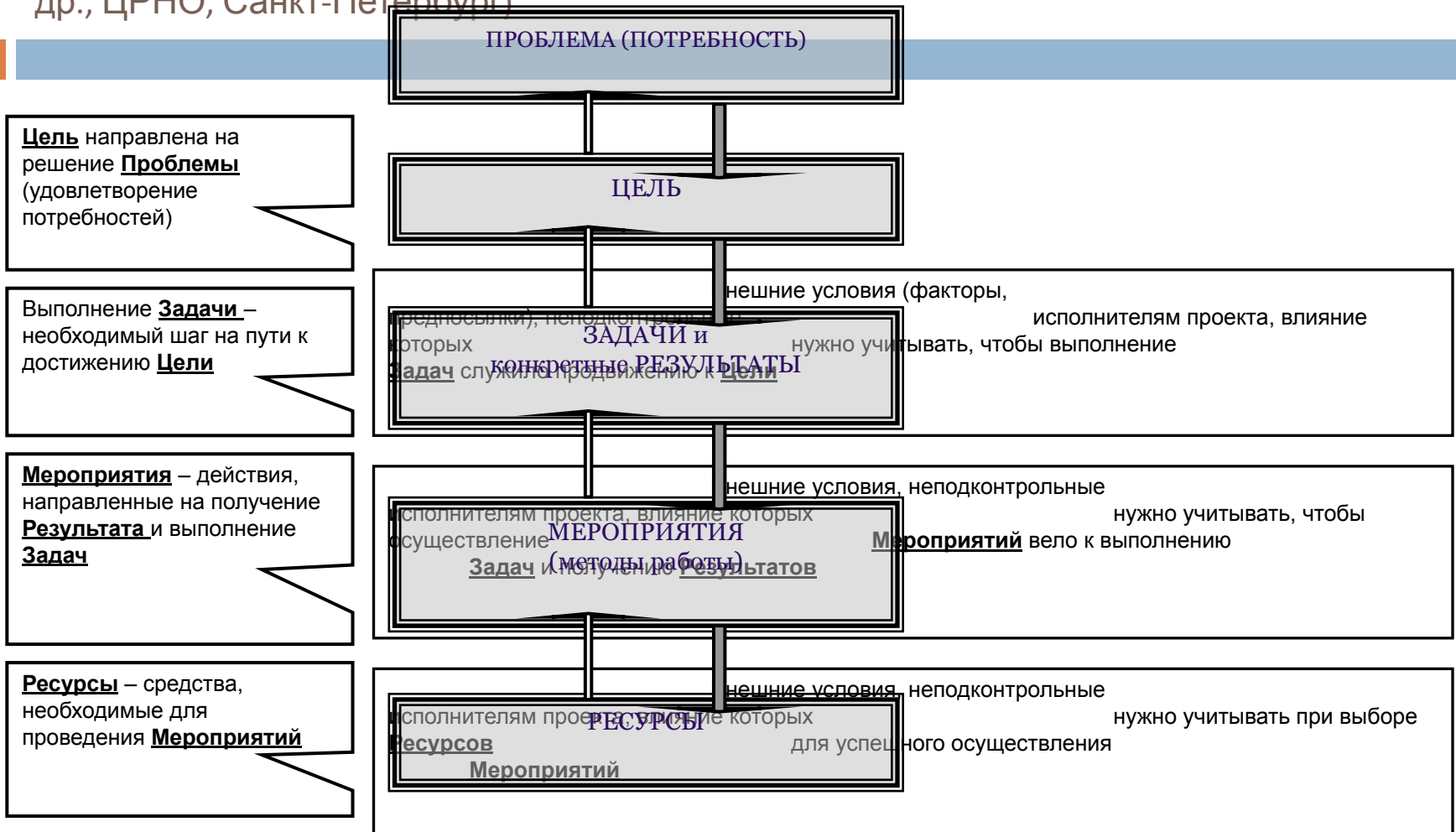
24

- Проблема
- Цель
- Задачи
- Методы
- Результаты
- Ресурсы



# Структура проекта

(слайд А. Шматко, А. Орловой и др., ЦРНО, Санкт-Петербург)



# Стадия 1. Инициация (Концепция / идея / общее планирование).

26

Этапы:

- Выявление проблемы
- Анализ заинтересованных сторон  
(вовлеченных сторон в проблемную  
ситуацию)
- Анализ проблемы (причины, следствия,  
новизна, решаемость и т.д.)
- Анализ целей

SWOT анализ - сводная характеристика сильных и слабых сторон экономики и социальной сферы, возможностей и угроз для устойчивого социально-экономического развития

27

S.W.O.T.	Положительное влияние	Отрицательное влияние
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Strengths</b> <b>Сильные стороны)</b>	<b>Weaknesses</b> <b>(Слабые стороны)</b>
<b>Внешняя среда</b>	<b>Opportunities</b> <b>(Возможности)</b>	<b>Threats (Угрозы)</b>

(с) Москвина А.Ю. 03.09.2012

# Стадия 1. Инициация

## Этап 1.1. Выявление

### проблемы

- Выявление проблемы для решения или формулировка идеи, которую планируется реализовать.
- Проверка актуальности проблемы или идеи (ее, действительно, важно решить? Кто еще в этом убежден?)
- Определение целевой группы благополучателей (кто именно заинтересован в решении проблемы)

# Основа соц. проектирования

29

- 📌 материалы социологических исследований;
- 📌 статистические данные, результаты опросов, интервью;
- 📌 мониторинг и анализ СМИ;
- 📌 обзор высказываний представителей власти;
- 📌 мониторинг деятельности иных организаций и учреждений;
- 📌 другое\*

📌\* *Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор апо развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*

# Определение целевой группы

30

- Целевая группа благополучателей – те, на кого направлен проект, получатели результатов проекта, благополучатели, бенефициары
- Прямая (учащиеся)
- Косвенная (родители)

# Анализ заинтересованных сторон

31

- Заинтересованное лицо (stakeholder) - любой, кто имеет безусловный интерес в исходе Вашего проекта: акционеры, клиенты, менеджеры, инвесторы. Они будут оценивать успех или провал проекта. Чтобы определить всех заинтересованных в проекте лиц, подумайте:
- какие функции или люди могут быть затронуты по ходу проекта или его результатами;
- кто выделяет ресурсы для проекта – людей,

# Целевые группы, анализ стейкхолдеров

(слайд из презентации А. Шматко, А. Орловой и др.,

ЦРНО, С-Петербург)

**Заинтересованная сторона (стейкхолдер)** это любое лицо, группа лиц или организация, которые могут – прямо или косвенно, положительно или отрицательно – повлиять на проект или, напротив, проект может повлиять на них.

Обычно заинтересованными сторонами проекта являются:

- **целевые группы** – лица или организации, на которые проект будет непосредственно положительно влиять в ходе реализации проектных целей;
- **партнеры проекта** – организации, которые участвуют в реализации проекта вместе с НКО (они могут быть также и целевой группой проекта)
- другие НКО и государственные/муниципальные учреждения, работающие над данной проблемой на той же территории
- органы государственной власти/ местная администрация
- доноры проекта
- СМИ и др.



# Анализ заинтересованных сторон

33

1. Идентификация заинтересованных лиц
2. Выяснение у з.л., что точно значит для них успех проекта. Будут отличаться. (Иногда, полезно документально оформить, что они ожидают от проекта, и какой вклад намериваются в него внести)
3. Важно! Приведение ожиданий заинтересованных лиц в последовательный и управляемый набор проектных целей.

# Этап 1.2. Анализ заинтересованных сторон

34



# Стадия 1. Инициация

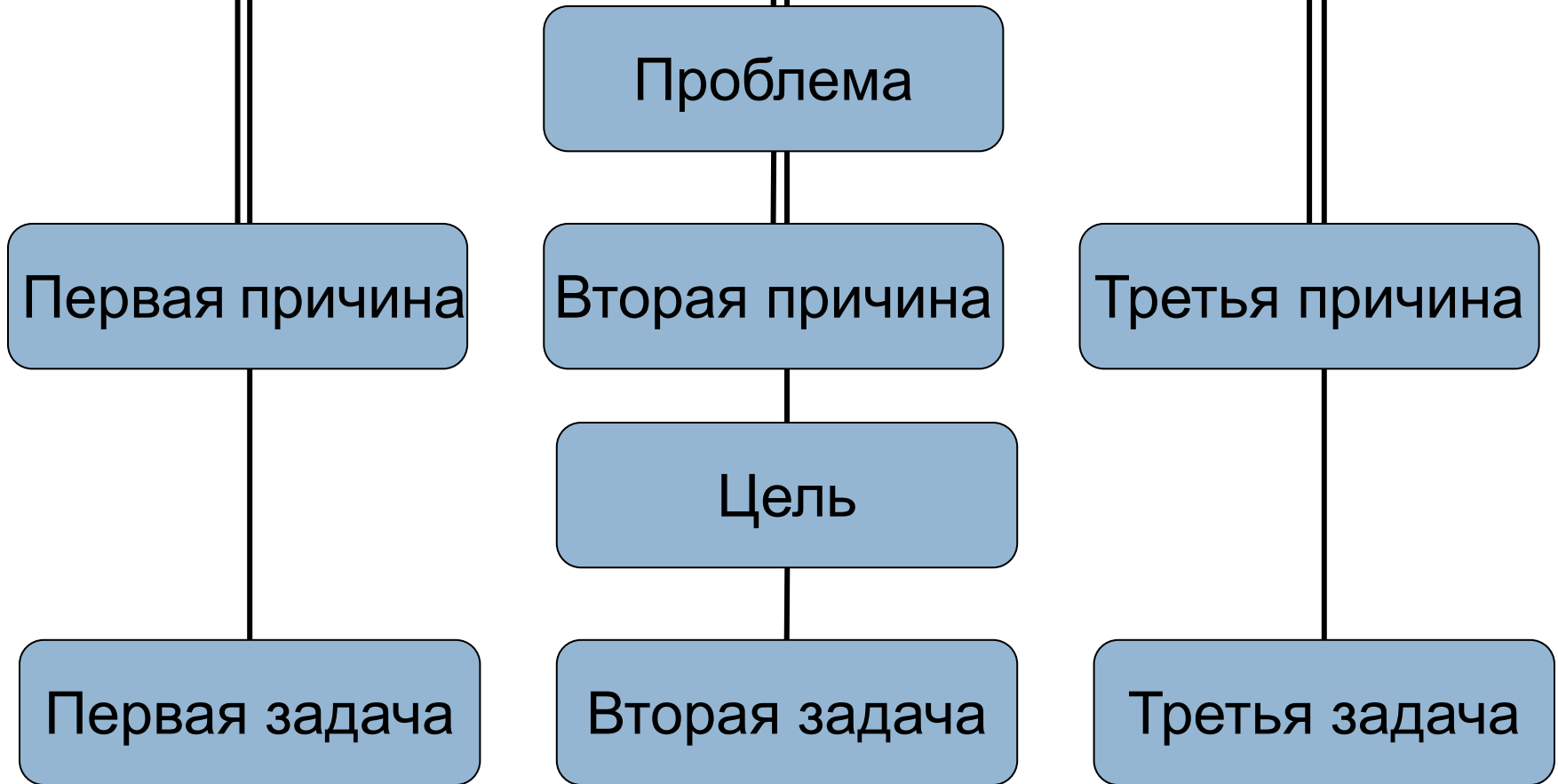
## Этап 1.1. Выявление проблемы

35

- Поиск причин возникновения проблемы и средств для ее решения.
- **Дерево проблем** – представление негативной ситуации в виде диаграммы, показывающей причинно-следственные связи.
- **Дерево целей** – представление будущей ситуации, когда проблемы будут решены, в виде диаграммы, показывающей связи вида «средство-цель».

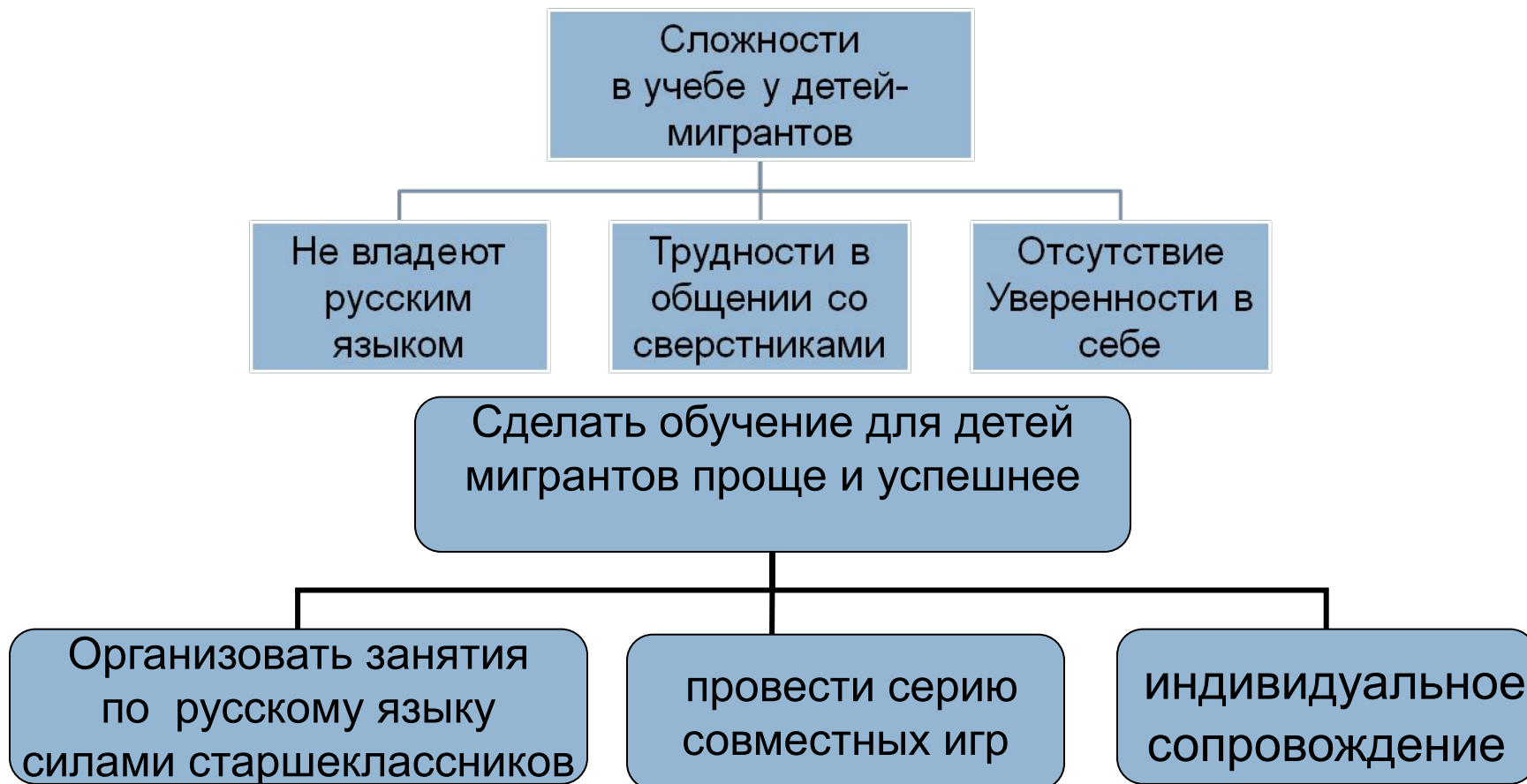
# Этап 1.3. Анализ проблемы

36



# Зеркало прогрессивных преобразований. Пример

37



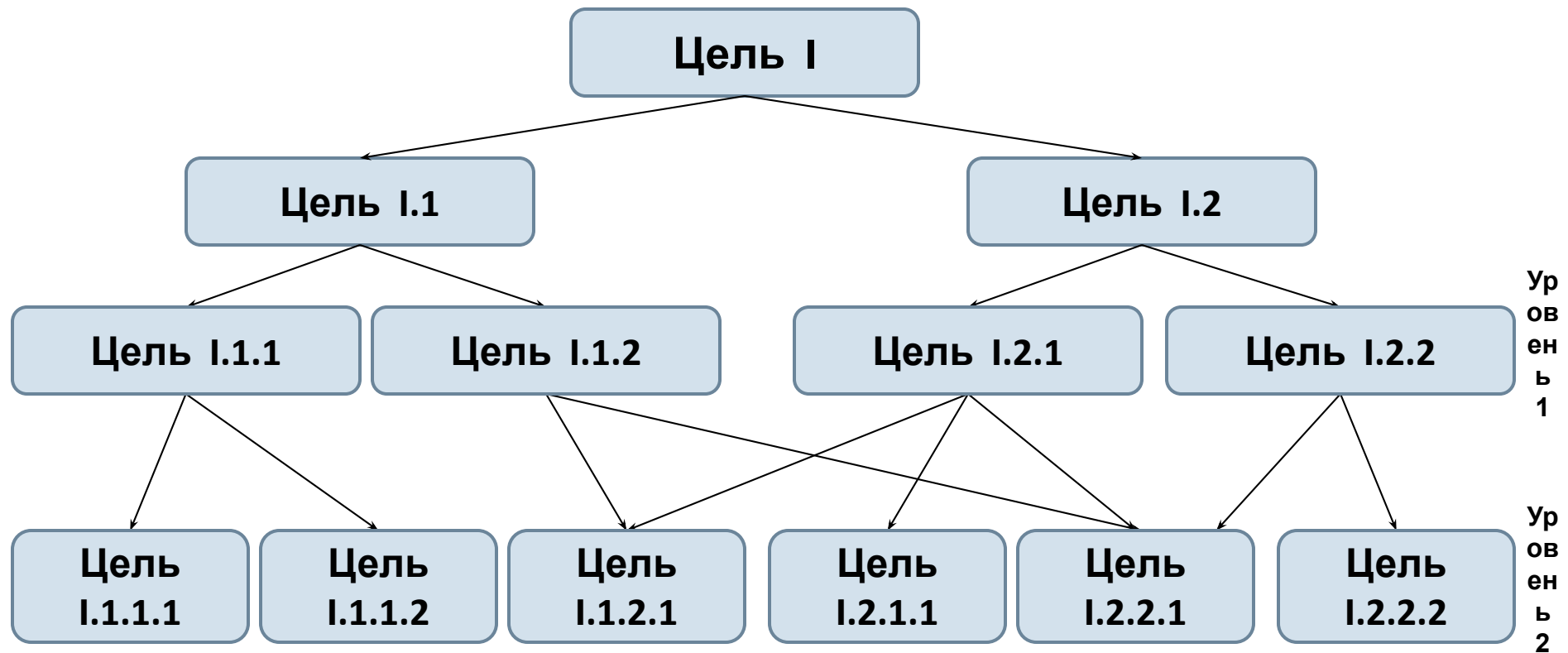
# Этап 1.2 Дерево целей

38

- Данный метод ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей.
- Процесс разработки дерева целей напоминает строительство пирамиды, которое начинается сверху вниз. То есть общая цель разделяется по уровням на более мелкие подцели, которые могут иметь различные связи.

# Этап 1.2 Дерево целей

39



# Формулировка цели

40

- SMART:
- конкретной (Specific),
- измеримой (Measurable),
- ориентированной на действие (Action-oriented),
- реалистичной (Realistic),
- ограниченной по времени (Time-limited).



# Стадия 1. Инициация

41

Необходимо четко представить планируемый результат, желательно так, чтобы этот результат был:

- Конкретным;
- Измеримым;
- Достижимым;
- Понятным пользователям, исполнителям и тем, кто будет давать ресурсы.

# Стадия 1. Концепция / идея / общее планирование

42

- Методы достижения целей (выбор альтернативы решения проблемы)
- Модель (образ желаемого будущего)

# Стадия 2. Разработка проекта (планирование работ)

43

Этапы:

- Определение составных частей проекта (мероприятий, работ, функций, команды)
- Указание допущений и факторов риска
- Определение показателей (способов измерения результатов), средств измерения
- Составление графика мероприятий
- Составление плана расходов (бюджета, сметы)

# Логико-структурная матрица

44

<b>Элементы стратегии</b>	<b>Логика осуществления проекта</b>	<b>Объективно проверяемые индикаторы успешности проекта</b>	<b>Источники и средства проверки</b>	<b>Допущения и исходные данные</b>
<b>Цель развития</b>				
<b>Цель проекта</b>				
<b>Ожидаемые результаты</b>				
<b>Мероприятия</b>				
<b>Ресурсы</b>				

# Логика осуществления проекта

45

<b>Элементы стратегии</b>	<b>Логика осуществления проекта</b>
<b>Цель развития</b>	<i>Какова общая цель, достижению которой будет способствовать проект?</i>
<b>Цель проекта</b>	<i>Какова конкретная цель проекта, которая должна быть достигнута в ходе проекта?</i>
<b>Ожидаемые результаты</b>	<i>Какие конкретные результаты проекта предусмотрены для достижения поставленных целей? Какие позитивные сдвиги принесет проект? Какие усовершенствования и изменения произойдут в результате его осуществления?</i>
<b>Мероприятия</b>	<i>Какие основные мероприятия должны быть проведены и, в какой последовательности, для того, чтобы достичь запланированных результатов</i>
<b>Ресурсы</b>	<i>Какие средства и механизмы необходимы для проведения этих мероприятий: т.е. Специалисты, оборудование, материалы, финансы, и т.д.</i>

Элементы стратегии	Логика осуществления проекта	Объективно проверяемые индикаторы успешности проекта	Источники и средства проверки	Допущения и исходные данные
Цель развития ←				
Цель проекта ←				
Ожидаемые результаты ←				
Мероприятия ←				
Ресурсы ←				

# Критерии оценки раздела «Цели и задачи»

1. Сформулированы предполагаемые итоги проекта, они поддаются оценке (цель – итог, задачи – конкретные результаты работы)
2. Ясно, какие произойдут изменения в ситуации
3. Цели и задачи логически вытекают из поставленной проблемы
4. По каждой проблеме имеется как минимум одна четкая задача
5. Цели достижимы, задачи решаемы, а результаты поддаются измерению
6. Понятно, кто благополучатель
7. Есть срок достижения целей
8. Язык и стиль ясны и четки
9. Постановку задачи не путают с методами решения

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*

# Ошибки при формулировке задач (Н. Хананшвили)

1. **Задача как событие (мероприятие)**
2. **Задача как работа, деятельность (выполнение функции)**
3. **Ненаправленность на достижение цели**
4. **Дублированность содержания задач, излишняя детализация поставленной задачи**
5. **Несоответствие масштабу других задач**

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*



# Как путают?

- **Создание консультационного центра для выпускников детских домов**
- **Метод решения, цель, задача?**

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа 2012 г.*

# Цепочка

## цель – задача – метод

- **Цель** – Содействие повышению уровня занятости выпускников детских домов на рынке труда Красноярского края.
- **Задача** – 1. Повышение информированности выпускников детских домов 2011 года о рынке труда и занятости Красноярского края; 2. Трудоустройство 75% участников проекта на срок не менее полугода и заработной платой не менее 7 000 рублей в месяц на предприятия Красноярского края;
- **Методы (мероприятия)** – 1. Создание консультационного центра для выпускников детских домов на базе АНО «Умные дети»; 2. Проведение консультаций по профессиональному ориентированию и психологическому тестированию на базе созданного центра для 200 выпускников детских-домов; 3. Психологическая помощь и сопровождение трудоустроенных участников в ходе реализации проекта.

# Описание позитивных изменений, которые произойдут в результате реализации проекта

- Проектные ожидания от решения описанной проблемы. Важно в количественно описать результаты своей работы. Вытекает из предыдущего описания проекта: проблема, цели, задачи, методы.
- Ключевые слова при написании: **ПОВЫШЕНИЕ, ПОНИЖЕНИЕ, УВЕЛИЧЕНИЕ, УМЕНЬШЕНИЕ, РАСШИРЕНИЕ, СУЖЕНИЕ, СОКРАЩЕНИЕ, НОРМАЛИЗАЦИЯ** и т.п. Любые конструкции, помогающие подчеркнуть вектор вашей работы.

*\*Из презентации Зверева Алексея Владимировича, директор по развитию компании «Пи Ар Крафт», эксперта ОПРФ, 8 августа*

# Стадия 2. Разработка (планирование)

52

- Список планируемых результатов проекта. Результаты - осязаемые и измеряемые результаты, последствия или элементы, которые необходимо произвести для завершения проекта или части проекта.
- Обычно группа, работающая по проекту, и заинтересованные стороны согласовывают результаты проекта перед началом проекта.

# ОПИСАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

ИНДИКАТОРЫ	ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ
1.Снижения уровня госпитализации	Процент от существующих госпитализаций	15%
2.Снижение количества вызовов скорой медицинской помощи	Процент от существующих вызовов	15%
3.Удельный вес детей, привитых вакцинами от различных заболеваний	Процент от общего числа детей	95%
4.Процент охвата профилактическими флюорографическими осмотрами	Процент от взрослого населения	80% от взрослого населения
5. Открытие офисов общей врачебной практики	Количество	3шт
6. Удовлетворенность населения медицинской помощью.	Процент от числа опрошенных	80%

# ОПИСАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

ИНДИКАТОРЫ	ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ
7.Открытие мобильного центра здоровья с лучевой диагностикой	Количество	1шт
8. Перепрофилирование коек круглосуточного стационара в койки отделения сестринского ухода.	Количество	15шт
9.Организация консультативно диагностического центра на базе Амбулатории ЦРБ.	Посещения	150 в смену
10.Снижение перинатальной смертности	Количество на 1000 населения	к 2016г -10,0

# График Ганта

55

Разработка календарного плана включает в себя следующие основные моменты:

- Представление всего списка мероприятий по проекту.
- Определение начала и общей продолжительности проекта и отдельных его этапов.
- Установление начала и времени выполнения каждого мероприятия.
- Определение логической последовательности и взаимозависимости мероприятий.
- Определение ключевых точек для контроля и оценки хода проекта.
- Распределение ответственности участников проекта за конкретные мероприятия.

# График Ганта



**График мероприятий**

Мероприятия	04.04.	05.04.	06.04.	07.04.	08.04.	09.04.	10.04.	11.04.	12.04.	13.04.	14.04.	15.04.	16.04.	17.04.	18.04.	19.04.	20.04.	21.04.	22.04.	23.04.	24.04.	25.04.	26.04.	27.04.	28.04.	29.04.	30.04.	01.05.	02.05.	03.05.	04.05.	05.05.	06.05.	07.05 - 31.05	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	Ответ-ть				
Заключение договоренности с дет. домом и администрацией академии	■	■																																												Иванова Д.			
Отправка запроса в орган соц. Защиты по СПБ для получения информации о ветеранах ВОВ			■	■																																											Иванова Д.		
Отбор студентов					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																	Березина Е.		
Составление программы концерта														■	■																															Борисова Ж.			
Закупка игрушек, необходимых материалов для работы с детьми, печать приглашений на концерт																■																														Иванова Д.			
Знакомство с детьми, выявление их способностей																■																														Березина Е.			
Посещение детского центра исторического развития																	■	■																												Скарга А.			
Знакомство ветеранов с детьми																		■																												Мищенко А.			
Занятия по рисованию																		■	■																												Скарга А.		
Занятия по танцам																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																			Скарга А.		
Занятия по пению																				■	■	■	■	■	■	■	■	■																		Скарга А.			
Учение стихотворений																				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																		Мищенко А.		
Рассылка приглашений ветеранам и СМИ																							■																							Мищенко А.			
Закупка угощений, цветов, подарков																																		■	■											Иванова Д.			
Совместное украшение помещения для концерта																																							■	■						Борисова Ж.			
Генеральная репетиция																																								■	■						Мищенко А.		
Транспортировка детей до академии																																										■	■					Мищенко А.	
Проведение концерта																																										■	■					Борисова Ж.	
Сбор информации у целевых групп																																												■	■				Борисова Ж.
Доп. проведение встреч-бесед																																												■	■				Мищенко А.
Мониторинг проекта																																											■	■					Березина Е.

# Бюджет проекта

58

- ▣ **Прямые затраты**, которые необходимы для получения результатов по проекту,
  - ▣ труд (в человеко-часах и в денежном выражении — зарплата),
  - ▣ расходы на материалы,
  - ▣ командировочные,
  - ▣ расходы на оборудование, если оно покупалось исключительно для проекта.
- ▣ **В накладные расходы** обычно включают
  - ▣ расходы на аренду помещений
  - ▣ амортизацию оборудования

## Смета проекта

Статья расходов	Единица измерения	Количество нужных единиц	Цена одной единицы	Всего
1) Персонал				
экскурсовод	чел/час	1	500	500
2) Поездки				
водитель	чел/час	1	900	900
3) Мероприятия				
Конфеты Аленка	упковка (по 250г)	3	73,99	221,97
Конфеты Суфле Сузанна	упковка (по 200г)	3	69,99	209,97
Леденцы (Дюшес, Мятные)	упковка (по 250г)	4	21,9	87,6
Овсяное печенье	упковка (по 400г)	5	26,99	134,95
Печенье сахарное (с шок.)	упковка (по 390г)	5	45,99	229,95
Печенье MonteCristo	упковка (по 140г)	7	14,39	100,73
Бисквит.Печенье AlpenGold	упковка (по 136г)	8	35,99	287,92
Shoko Pie	упковка (по 12шт)	8	71,99	575,92
Печенье Юбилейное	упковка (по 352г)	3	37,99	113,97
Пряники Хлеб, Дом с шок.	упковка	7	39,99	279,93
Рулет Данролл Ликс	упковка (по 200г)	4	43,99	175,96
Рулет мини Мастер деовер.	упковка (по 6шт)	4	26,99	107,96
Чай Майский	упковка (250 пак.)	1	63,99	63,99
Шоколадка AlpenGold	штук	30	29	870
Набор конфет Seashells	упковка (по 250г)	35	199	6965
Конфеты Коркунов	упковка (по 200г)	45	174,99	7874,55
Гвоздики	штук	85	20	1700
Пласт. Посуда	упковка	2	150	300
Игрушки	штук	30	300	9000
Развивающие игры	штук	10	500	5000
4) Канцелярские товары				
Бумага для рисования	упковка (по 30л)	2	105	210
Цветная бумага	упковка (по 50л)	4	56	224
Ватман	штук	3	10	30
Фломастеры	упковка (по 18 шт)	3	103	309
Клей	штук	5	31	155
Скотч	штук	3	37	111
Воздушные шары	штук	50	5	250
5) Полиграфические расходы				
Печать приглашений	штук (40*10 см)	80	30	2400
<b>Итого:</b>				<b>39389,37</b>

# Запрашиваемый грант

60

№	Статья расходов	Необходимые средства		
		Запрашиваемые средства	Другие источники	Всего
1.	Приобретение оборудования и расходных материалов (с указанием каких именно)			
2.	Оплата аренды			
3.	Организационные расходы, тиражирование и т.д.			
4.	Оплата исполнителей (включение гонорара для авторов проекта не является желательным).			
5	Другие расходы			
	<b>Итого</b>			

# Бюджет проекта

61

<b>Статья сметы</b>	<b>I квартал</b>	<b>II квартал</b>	<b>III квартал</b>	<b>IV квартал</b>	<b>ВСЕГО</b>
Зарботная плата					
Налоги и фонды					
Командировочные расходы					
Транспортные расходы					
Оборудование					
Материалы					
Другие прямые расходы					
<b>ИТОГО</b>					

# Риски проекта и меры по их преодолению

Риски	Меры по преодолению
Отказ части населения от заполнения анкеты и измерения артериального давления	Выступление в СМИ по популяризации здорового образа жизни, и повышения квалификационных способностей медицинского персонала
При выявлении артериальной гипертензии пациент не будет предпринимать действий для последующего обследования и лечения	Активное приглашение выявленных групп населения на обследование и лечение к участковому терапевту
Низкий авторитет медицинского персонала среди населения	Работа с медицинским персоналом по вопросам медицинской этики и повышения профессионального уровня
Недостаточное количество медицинского транспорта	Решение вопроса транспорта с главами волостей

# Стадия 3. Управление проектом. Команда проекта

63

- -Совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению проектных работ и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение.
- Включает также всех внешних исполнителей и консультантов
- Создается на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей
- Состав и функции зависят от масштабов, сложности и др. характеристик проекта

# Менеджер проекта (руководитель проекта)

64

- - лицо, отвечающее за выполнение результатов в установленные сроки в установленные рамки финансирования



# Работа с командой

65

- Формирование команды проекта  
Навыки и умения, необходимые для проекта  
Распределение людей по задачам
- Ключевые роли в проекте. Распределение функций  
Переговоры с каждым – уточнение способностей  
Матрица ответственности
- Развитие и эффективная работа проектной команды
- Выбор стиля руководства. Коммуникации в команде

# Коммуникации

66

- Определить, какая информация будет нужна каждому заинтересованному лицу и как он будет ее получать

# Как управлять проектом

67

- Следить за графиком и бюджетом проекта
- Делегирование задач
- Система мониторинга проекта (промежуточные отчеты)
- Контролировать качество (установить стандарты качества и контролировать их выполнение)
- Информировать заинтересованные стороны о ходе выполнения проекта

# Мониторинг проекта -1

68

- У Вас должна быть система мониторинга проекта и управления им настолько это только возможно.
- Не существует системы подходящей под все проекты. (Система, которая хороша для большого проекта, завалит бумажной работой маленький проект, в то время как системе, работающей на маленьком проекте, не хватит мощности для большого).
- Вариант инструментов – система показателей и средств их проверки (логико-структурная матрица)

# Мониторинг проекта -2

69

- Отчеты о ходе реализации проекта.
- Поддержка связи с заинтересованными лицами в ходе выполнения проекта – самая важная часть работы менеджера проекта (договориться в начале проекта о том, насколько часто необходимо вносить поправки, в ходе выполнения проекта, консультироваться с заинтересованными лицами о том требуется ли больше или меньше отчетов о ходе работы).

# Стадия 4. Завершение проекта. Отчетность и оценка

70

## проекта

- Самый лучший способ оценки проекта - это работа независимого эксперта, который объективно оценить информацию.
- Даже когда независимый аудитор недоступен, оценка должна быть сделана в духе обучения, а не с позиции критики или упреков.
- Если люди думают, что они будут наказаны за наличие проблем, то они будут стараться их скрыть.

# Критерии оценки проекта (конкурсный отбор)

71

- 1. Соответствие актуальным социальным целям
- 2. Наличие явной группы благополучателей (целевой группы проекта, чьи интересы/проблемы решаются)
- 3. Реалистичность - выполним ли проект, учтены ли возможные риски и способы их преодоления
- 4. Достигаемость - детальная разработанность проекта для практического осуществления
- 5. Экономичность - насколько предлагаемые затраты на проект соответствуют заявленным целям и ожидаемым результатам от проекта
- 6. Измеряемость - можно ли измерить результаты проекта (количественные показатели, по которым можно судить о полученных результатах и достижении цели)
- 7. Интерес участников к выполнению проекта - готовы ли участники осуществлять свой проект

# Критерии оценки завершенного проекта

72

- Полнота достижения цели проекта
- Влияние на вторичные факторы
- Возможность продолжения проекта (жизни проекта после окончания финансирования)



# Условия успешности проекта

73

- Понимание авторами сути проблемы
- Наличие хороших идей
- Хороший менеджмент (организация)
- Воля лидера
- Команда проекта
- Поддержка системы
- Наличие ресурсов

# Список литературы

74

- Управление проектами : учебное пособие, рек. М-вом образования и науки Рос. Федерации / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 5-е изд., перераб. - М. : Омега-Л, 2009. - 959 с.
- Никитенко О.В., Бортник Е.М. Проектное управление в некоммерческих организациях: учебное пособие. – Ростов н/Дону: Феникс, 2007. – 192 с.
- Целенаправленная разработка и менеджмент проектов: пособие ТЕМПУС. Изд-во Европейского фонда профессионального образования, 2001. - 77 с. Режим доступа - [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective\\_ru.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective_ru.pdf) .
- Никитина Н. Ш. Методика проектирования системы менеджмента качества образования в вузе на основе логико-структурного подхода / Н. Ш. Никитина // Университетское управление: практика и анализ. - 2003. - N 2(25). С. 70-78. Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/univman/msg/152389.html>
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge: Project Management Institute, 1996.
- "[Составление заявки на грант](#)" (методическое пособие для некоммерческих организаций), Автономная некоммерческая организация "Северо-кавказский ресурсный центр", Ставрополь, 2000.
- М.Блинников, Д.Даушев, Е.Симонов "Как просить деньги?" 2004 <http://www.daushev.ru/library/2011-06-30-16-58-00/22-kpd.html>

Буду рада ответить на Ваши  
вопросы!