

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова  
Кафедра консультационной психологии

# **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

*Методические указания*

*Рекомендовано  
Научно-методическим советом университета  
для студентов, обучающихся  
по специальности и направлению Психология*

Ярославль  
ЯрГУ  
2012

УДК 159.9.07(072)

ББК Ю959я73

К 65

*Рекомендовано*

*Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2012 года.*

Рецензент

кафедра консультационной психологии

Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова

Составитель

М. И. Фаерман

**Консультирование в управлении проектами:** метод. указания / сост. М. И. Фаерман; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2012. — 68 с.

В методических указаниях описаны основные шаги и технологии на этапах инициации и планирования проекта, т. е. этапах развития проекта от идеи до подробного плана, включающего график, бюджет, ответственность. Приведенные алгоритмы и технологии являются практическими инструментами в работе консультантов по сопровождению проектной деятельности в организации, бизнесе и социально значимой сфере.

Предназначены для студентов, обучающихся по специальности 030301.65 Психология (дисциплина «Консультирование в управлении проектами», блок ДС) и направлению 030300.68 Психология (дисциплина «Психологическое сопровождение инновационной деятельности и управление», цикл М2), очной формы обучения.

УДК 159.9.07(072)

ББК Ю959я73

© ЯрГУ, 2012

## **ВВЕДЕНИЕ**

В XXI веке проектный менеджмент является востребованной формой организации производственной, учебной, политической и социальной деятельности. Вслед за Европой и Америкой отечественные компании и организации осваивают проектный менеджмент как вспомогательную или основную систему управления.

Чем обусловлена актуальность использования проектной формы деятельности в современных условиях?

«Стремительно меняется экономика отдельных стран и всего мира, а вместе с нею и всё человеческое сообщество. Появляются новые технологии, рождаются принципиально новые продукты, изменяются потребности. В таких условиях трудно рассчитывать, что одни и те же способы работы будут обеспечивать нам постоянный успех. В наше время надо быть готовым к тому, что удачный сегодня способ работы уже в обозримом будущем может оказаться совершенно непригодным. Продукт, который кажется нам сейчас безусловно ценным, уже завтра может быть вытеснен с рынка более эффективным его заменителем, о котором мы пока еще даже не подозреваем. Это означает, что мы все чаще сталкиваемся с необходимостью в ограниченный период времени перестраивать нашу деятельность. Результатом такой работы становится появление уникальных и принципиально новых продуктов или услуг. При этом нам приходится действовать в условиях высокой степени неопределенности и ограниченных ресурсов.

В коммерческой и социальной сфере резко усилилась конкуренция за внимание клиента к товару или услуге той или иной организации: потребителю есть из чего выбирать. Кроме того, возросло значение индивидуального подхода к каждому клиенту. Следовательно, в выигрыше оказываются те, кто способен постоянно разрабатывать и производить значимые для различных клиентов уникальные продукты.

Необходимость постоянного поиска и быстрого вывода на рынок уникальных продуктов и услуг привела к стремительному развитию методов управления проектами. Принципы и методы управления проектами оказались более подходящими для экономической и общественно-политической деятельности в условиях информационного взрыва, усиления глобальной конкуренции и значительного сокращения жизненного цикла товаров (услуг) в результате их быстрого морального старения. Хотя само по себе знание основ управления проектами еще не гарантирует жизненного успеха, но их эффективное практическое применение, безусловно, входит в число существенных конкурентных преимуществ. Сейчас для молодого человека вступать в активную жизнь без понимания сути проектной деятельности не только несовременно, но и опасно. Знания, умения и навыки разработки и реализации проектов помогают выжить и добиться успеха несмотря ни на какие кризисы»\*.

Проектная деятельность является принципиально иной (в отличие от традиционной операциональной деятельности) в плане организации времени, производственного процесса, социальной структуры (коммуникаций, распределения ролей и функций), требует иного мышления и восприятия, самоуправления, перестройки мотивационных механизмов. В основе проектной деятельности лежит инновационная деятельность с ее психологическими, социально-психологическими и организационными механизмами. Именно по этим причинам возникает потребность консультирования в управлении проектом.

Итак, в результате изучения данного курса студенты получают знания о сути управления проектами. С этой целью в методических указаниях изложены основы современных подходов к разработке и реализации проектов. Задача курса: теоретическая и практическая

---

\* В работе использованы материалы МГГУ им. М. А. Шолохова. URL: [http://seliger.mggu-sh.ru/docs/DIZAJN\\_PROEKTOV.doc](http://seliger.mggu-sh.ru/docs/DIZAJN_PROEKTOV.doc)

подготовка студентов к самостоятельной разработке и сопровождению проектной деятельности посредством следующих навыков:

«- находить интересные проектные идеи, грамотно их формулировать и документировать,

- оценивать ценность и жизнеспособность проектной идеи,
- составлять четко структурированный план проекта,
- подбирать и формировать команду проекта,
- разрабатывать и оптимизировать расписание и бюджет проекта,
- организовывать достойную презентацию проекта,
- разрабатывать и реализовывать стратегию поиска инвесторов (спонсоров, заказчиков) проекта,
- вырабатывать критерии, по которым заинтересованные лица смогут оценивать результаты проекта,
- готовить рабочую проектную документацию».

## ПОНЯТИЕ ПРОЕКТА

Термин «проект» имеет множество определений в менеджменте и экономике, но все они сводятся к единым характеристикам.

**Проект** — это ограниченное во времени предприятие (мероприятие), направленное на создание уникальных продуктов и услуг или получение принципиально новых результатов.

**Проект** — это проблема, решаемая по расписанию (Дж. М. Джуран).

**Проект** — это что-либо, что задумывается или планируется. (Толковый словарь Вебстера (американского лексикографа Ноа Вебстера (N. Webster; 1758-1843))

**Проект** — временные действия, предпринятые для создания уникального продукта или услуги. «Временные» означает, что каждый проект имеет определенную дату начала и дату окончания. «Уникальный» означает, что продукт или услуга каким-то определенным образом отличается от других продуктов или услуг. (Согласно PMBOK Guide 2000)

**Проект** — это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов. (Английская Ассоциация проект-менеджеров)

**Проект** — это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности: задание цели, временные, финансовые, людские и др. ограничения, специфическая для проекта организация его осуществления. (Германия, немецкий промышленный стандарт DIN 69901)

**Проект** — комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями. (Мировой банк (Оперативное руководство))

### ***Признаки проекта как вида деятельности***

«К числу важнейших отличий проектов от других видов деятельности относится *ограниченность во времени, уникаль-*

***ность, необходимость заранее координировать многоплановые действия.***

Ограниченность во времени означает, что у любого проекта есть момент его начала и его завершения. Завершается проект после достижения намеченных целей».

#### **Расширенные признаки проекта:**

- Признак изменений, как основного содержания проекта.
- Признак ограниченной во времени цели.
- Признак временной ограниченности продолжительности проекта.
- Признак ограниченности бюджета проекта.
- Признак ограниченности требуемых ресурсов.
- Признак неповторимости.
- Признак новизны.
- Признак комплексности.
- Признак правового и организационного обеспечения.
- Признак разграничения.

#### **Таким образом, проекты**

- ♦ направлены на достижение конкретных целей;
- ♦ включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- ♦ имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным (запланированным) началом и концом;
- ♦ содержат элемент новизны, неповторимости и уникальности.

#### **Основные отличия менеджмента проектов от общепринятого (функционального) менеджмента**

«Совсем иначе дело обстоит с регулярно возобновляемой деятельностью. У нее нет заранее оговоренного срока завершения.

Уникальность, т. е. исключительность, неповторимость результата проекта означает, что в условиях, в составе, в порядке необходимых работ есть нечто новое. Следовательно, невозможно гарантированно получить то, что нужно, путем простого копирования ранее выполненной работы.

Регулярно возобновляемая деятельность эффективна, если требуется воспроизвести уже неоднократно полученный в аналогичных условиях результат. Это тот случай, когда изобре-

ние велосипеда не требуется. Например, нужно много одинаковых велосипедов.

В начале каждого проекта из-за его уникальности приходится заново определять состав предстоящих работ, их порядок и исполнителей. Так как в каждом проекте есть что-то новое, то на этапе планирования необходимо уделять внимание согласованию даже, казалось бы, привычных процедур.

То, что стало регулярной деятельностью, реализуется по уже многократно отработанному плану. Очередное успешное повторение многократно воспроизводившегося цикла не требует детального планирования и согласования необходимых действий: набор таких действий уже устоялся, порядок их выполнения очевиден, успешные исполнители уже определены».

Таблица 1

*Отличия проектного и функционального менеджмента*

<b>Менеджмент проектов</b>	<b>Общепринятый (функциональный) менеджмент</b>
Ориентирован на достижение определенной цели	Ориентирован на ход событий
Ориентирован на результат	Ориентирован на организацию
Ограничен во времени и финансах	Не имеет определенного срока окончания
Подробное планирование используемых ресурсов	Планирование распределения позиций
В значительной степени ориентирован на качество	Рабочий процесс
Приемка по окончанию	Общая рабочая норма
Сменяющийся персонал	Постоянный персонал
Разнообразие, приключения	Опасность монотонности
Относительная ненадежность	Относительная надежность



## ***Основные этапы жизненного цикла проекта***

«Результативное выполнение проекта осуществляется с помощью процессов управления проектом. Процессы управления проектом могут быть сгруппированы в следующие пять этапов: **инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение** проекта.

Главный продукт **инициации** — изложенное в форме "паспорта проектной идеи" параметрическое описание концепции проекта, обоснование необходимости и реалистичности проекта и формальная авторизация проекта.

**Инициация** проекта начинается с определения проектной идеи — основного замысла проекта. С учетом намеченной идеи в укрупненном виде разрабатывается примерный план ее реализации. С его помощью производится предварительная оценка необходимых ресурсов. Завершением этого этапа становится оценка жизнеспособности проекта и принятие решения о том, стоит ли работать над ним дальше.

**Планирование** проекта нацелено на разработку плана проекта, в котором определены и документированы все действия, необходимые для достижения целей проекта. План проекта нужен для координации деятельности всех участников проекта. Целостный план задает порядок выполнения всех работ. Он описывает, что, кто, как и когда будет делать. Началом этого этапа становится определение системы логически взаимосвязанных целей. Далее определяются перечни и взаимосвязи необходимых работ. Затем для каждой работы определяются необходимые ресурсы. В ходе планирования разрабатывается организационная структура проекта, описывается порядок взаимодействия его участников. В конце успешно пройденного этапа планирования создаются рабочие документы. В них содержатся принятые к исполнению цели и задачи проекта, система предстоящих работ, календарные планы-графики работ, бюджет, описание системы управления проектом.

**Исполнение проекта** направлено на непосредственное создание продукта (услуги), ради которого реализуется данный проект. Вначале набирается команда проекта. Проводится инструктаж команды, запуск ее работы по принятому плану. В ходе выполнения

запланированных работ идет отладка командного взаимодействия, реализуются меры по устранению недопустимого отклонения от плановых показателей. Главным при исполнении проекта становится эффективное достижение намеченных целей. Это означает, что практические шаги, согласно утвержденному плану, должны обеспечить достижение в установленные сроки качественных результатов за счет использования выделенных ресурсов.

**Мониторинги контроль** нацелены на обеспечение исполнения проекта в соответствии с планом проекта, отслеживание определенных параметров проекта, которые должны сохраняться в заданных пределах, а также на своевременное обнаружение возможных проблем и отклонений, принятие решений в ответ на изменения, возникающие в проекте, контроль качества. В ходе контроля проводится проверка результата на степень его соответствия плановым показателям. По итогам такой проверки может быть принято решение либо о доведении качества продукта или услуги до требуемого уровня, либо о завершении проекта.

**Завершение проекта** включает процедуры по составлению итоговых отчетов, проведение окончательных взаиморасчетов между участниками проекта. На этом этапе также могут заключаться договоры о дополнительных услугах. Например, могут быть достигнуты договоренности о гарантийном обслуживании того, что было создано в результате реализации проекта. Отдельной частью завершающего этапа может стать обобщение и описание накопленного опыта. Главная часть успешного завершения проекта — передача произведенного продукта (услуги) тому пользователю, которому он и предназначался».

Таблица 2

*Этапы управления проектом*

Этапы управления проектом	Ключевые результаты этапов управления проектом
Инициация	Паспорт идеи проекта разработан и утвержден
Планирование	План проекта (календарный план-график, бюджет, исполнители) разработан и утвержден
Исполнение	Продукт проекта создан

Мониторинг и контроль	Отклонения от плана обнаружены, контроль качества выполнен, корректирующие и предупреждающие действия выполнены
Завершение	Продукт проекта передан заказчику/услуга оказана/ результат достигнут; полученный опыт документирован

### ***В качестве итога раздела***

Формула успеха проекта:

**Успех проекта = Успех управления проектом + Востребованный продукт проекта.**

Формула провала проекта:

**Провал проекта = Неудачные планы + Никому не нужный продукт проекта.**

### ***Контрольные задания***

1. Напишите краткое эссе, проиллюстрированное примерами из деятельности психолога, бытовым примером и примером из любой другой организационной деятельности, почему знания и умения из области управления проектами важны в современной жизни.
2. Выберите одно из определений проекта как рабочее и обоснуйте свой выбор в контексте психологического консультирования.
3. Дайте свое определение проекта.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Ивасенко, А. С. Управление проектами: учебное пособие / А. С. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин. — Ростов н/Д. : Феникс, 2009. — 330 с.
2. Просветов, Г. И. Управление проектами: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. — М. : Альфа-Пресс, 2008. — 200 с.
3. Фаерман, М. И. Психологическое обеспечение инновационной деятельности / М. И. Фаерман. — Ярославль : ЯрГУ, 2008. — 75 с.

## ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА

### *Понятие инициации проекта. Результат инициации проекта*

«На этапе инициации проекта строится его концептуальная модель. Именно ее анализ и становится основанием для решения о дальнейшей работе над проектом.

Ключевое звено концептуальной модели — это главная идея проекта. В ряде случаев началом инициации проекта становится само появление интересной идеи. Затем тот, кому она понравилась, должен подумать, кого ее реализация может заинтересовать. То есть в этом случае сначала появляется идея, а затем решается вопрос о том, для кого ее реализация полезна и выгодна, какие и чьи проблемы она может решить.

Но нередко вначале инициаторами проекта осознается определенная проблема — несоответствие того, что требуется, тому, что мы имеем. Затем инициаторы проекта приступают к поиску того, как устранить этот разрыв между "сущим" и "должным". Представление о продукте (услуге), создание которого позволит решить выявленную проблему, становится идеей проекта.

### *Контур формулировки проектной идеи*



На практике инициация проекта представляет собой многократные возвратно-поступательные движения между различными формулировками проблемы и разнообразными идеями о путях ее решения.

Контур формулировки проектной идеи (от проблемы к идее, а затем снова от идеи к проблеме) — важная и неизбежная часть инициации проекта. Инициатор проекта должен понимать, что формулировка проектной идеи — это итерационный процесс между двумя точками: проблемой (неудовлетворенной потребностью частного лица, группы лиц, государства и т. д.) и идеей.

В этом итерационном процессе происходит одновременное развитие самой идеи (от общего видения к параметрическому опи-

санию целей проекта, т. е. его ожидаемым результатам) и понимания проблемы (от констатации до ясного качественного и количественного ее описания, включающего представление о возможном потребителе проекта, его запросах и интересах, причине неудовлетворенности существующими способами решения проблемы).

Итогом работы на этапе инициации должно стать понятное описание того, каким образом реализация проекта поможет решить заявленную проблему. Из описания должно быть видно, что решаемая проблема актуальна. Должно быть понятно, чьи и какие именно потребности будут удовлетворять созданные благодаря проекту продукты и услуги. Кроме того, следует показать выгодные отличия предлагаемого варианта решения проблемы от имеющихся альтернатив. Если речь идет об улучшении чего-либо, то надо продемонстрировать сравнительные преимущества результатов проекта по отношению к принятым способам удовлетворения тех же потребностей.

Наряду с демонстрацией необходимости проекта важно показать его осуществимость. Для этого, кроме цели проекта в общем виде, дается характеристика средств и методов ее достижения, строится календарный план-график ключевых событий (вех), определяется примерный перечень и объемы необходимых ресурсов, указываются возможные пути ресурсного обеспечения. На этапе инициации также оцениваются основные риски проекта и намечаются пути и методы их уменьшения. Дополнительными аргументами в пользу реализуемости проекта могут быть сведения об опыте и квалификации исполнителей.

### ***Техники формулировки проектной идеи***

#### **"Мозговой штурм"**

Для составления перечня проблем, генерации идей по их решению при разработке проектов широко используются различные варианты "мозгового штурма". Общим для всех вариантов этого метода является разделение фазы генерации идей и фазы их анализа. В процессе генерации разрешается и активно поощряется выдвижение самых фантастических формулировок. Все без исключения идеи фиксируются. Эта фаза длится столько, сколько участники "мозгового штурма" будут в состоянии формулировать

новые идеи. Далее производится сортировка полученных формулировок и оценка их ценности».

#### **Основные правила проведения «мозгового штурма»:**

- Не проводить «мозговой штурм» на рабочем месте.
- Пригласить 1–2 внешних участников, например экспертов.
- Обеспечить стулья, а столы убрать.
- Поставить задачу конкретно.
- Раздать информационные листы со списком уже существующих идей.
- Огласить правило № 1: «Не критиковать!»
- Огласить правило № 2: «Не начинать со слов: "Да, но..."».
- Поручить 1 человеку записывать идеи (лучше на доске).
- Проанализировать полученные идеи, выбрать из них три наилучших.

#### **Стратегия Диснея (конвейер)**

«К числу высокоэффективных разновидностей "мозгового штурма" относится метод, получивший название "стратегии Диснея". В этом случае участники мозгового штурма последовательно исполняют следующие роли: Мечтатель, Критик, Прагматик (Реалист). Мечтатель должен демонстрировать безудержный полет фантазии, называя все то, что ему приходит на ум в связи с темой обсуждения. Все это подробно записывается для последующего обсуждения.

Когда поток фантазий Мечтателей иссяк, за дело берутся Критики. В этой роли участники "мозгового штурма" отделяют наиболее ценное от абсолютно бесполезного. Производится ранжирование наработанного материала по степени его значимости.

Исполняющие роль Прагматиков (Реалистов) участники "мозгового штурма" выделяют из полученного материала то, что имеет практическую пользу для разработки жизнеспособного проекта. Они могут также наметить в общем виде конкретные пути продуктивного использования выбранного материала.

#### **Метод "6-5-3"**

Для повышения продуктивности группового поиска проектных идей можно воспользоваться методом "6-5-3". **Шесть** участников должны сформулировать и записать по **три** идеи каждый. Затем каждый с учетом трех идей своих **пяти** партнеров формулирует

еще по *три* идеи. В заключение проводится анализ полученных идей с учетом их перспективности, реалистичности, важности.

### **"Дерево проблем", "дерево идей"**

Для структурирования результатов своей работы на стадии формулировки проблем и генерации идей инициаторы проекта могут использовать различные графические модели. Например, чтобы продемонстрировать логические взаимосвязи выявленных проблем, иногда строится так называемое "дерево проблем". С аналогичной целью может быть построено "дерево идей".

"Дерево проблем" — это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность проблем, на решение которых может быть направлен разрабатываемый проект. В такой схеме должны быть выделены *генеральная проблема* ("вершина дерева"), подчиненные ей подпроблемы (частные проблемы) первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева проблем").

"Дерево идей" — это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность выдвинутых в ходе мозгового штурма идей, которые могут быть реализованы в результате иницируемого проекта. В этой схеме также должны быть выделены *генеральная идея проекта* ("вершина дерева идей"), подчиненные ей идеи первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева идей").

Названия "дерево проблем", "дерево идей" возникли из-за того, что при схематическом представлении совокупность распределенных по уровням проблем и идей проекта напоминает по виду перевернутое дерево. Термин "дерево" предполагает использование иерархической структуры, которая получается путем деления общей проблемы, общей идеи на частные проблемы или частные идеи.

"Дерево проблем" увязывает между собой главную проблему, на решение которой ориентирован проект в целом, с частными проблемами, из решения которых складывается итоговый результат. При этом проблема высшего порядка соответствует вершине дерева. Нижние ярусы "дерева проблем" образуют локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

## "Дерево целей"

Дальнейшая разработка проектной идеи может быть организована как построение "дерева целей". Надо заметить, что в целях экономии времени после формулировки решаемой проблемы или обозначения главной идеи проекта разработчики строят только "дерево целей".

Как в описанных ранее построениях, "дерево целей" представляет собой структурированную, построенную по иерархическому принципу совокупность целей проекта. В нем также выделены *генеральная цель* проекта ("вершина дерева") и подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева").

"Дерево целей" связывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева. Нижние ярусы "дерева целей" образуют локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

На рис. 1 представлен вариант построения "дерева целей" проекта в ориентации на долгосрочную перспективу.

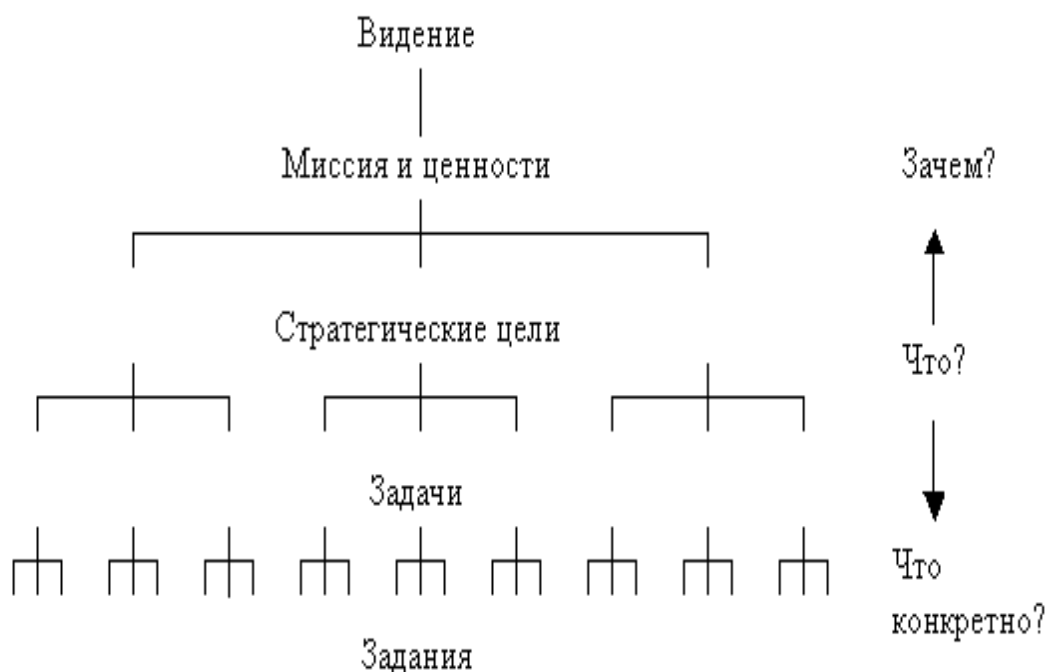


Рис. 1. Дерево целей



На рисунке вершине данного варианта "дерева целей" соответствует т. н. видение. Видение (предвидение) — это то, что представляется наиболее желанным итогом реализации проекта. Это внушающий доверие образ будущего, которое наступит в случае успешного завершения проекта. Видение выполняет роль путеводной звезды, придавая смысл настоящему и стимулируя команду проекта к преодолению трудностей в их работе. Далее следует миссия — предназначение проекта. Миссию можно описать как ответы на вопросы: "Зачем проект нужен тем, кому предназначены результаты его реализации; зачем он нужен людям, которые его выполняют?" Затем следуют стратегические цели, задачи и отдельные задания».

### **Оценка проекта**

Выбор проектной идеи — это важнейшая задача всей проектной деятельности. С идеи все начинается, и если идея будет выбрана неверно, то проект обречен на провал. "Рабочая идея" актуальна с позиции автора, исполнителей, инвестора и пользователей проекта (его продукта). Каков бы ни был проект, существует четыре основных критерия, по которым он оценивается.

- **содержание (качество);**
- **стоимость (издержки, затраты);**
- **сроки (время);**
- **риски.**

**Содержание**(качество) — «это оценка способности продукта (услуги/результата), получаемой на выходе проекта, удовлетворять актуальную потребность клиента (отдельных людей или групп людей, общества, государства и т. д.). Чем она выше, тем более вероятным является принятие решения об инвестиции в данный проект».

**Стоимость** (издержки, затраты). В наиболее простом виде издержки — это количество потраченных на его реализацию ресурсов.

**Сроки** (время) — временной интервал, необходимый для реализации проекта с момента его старта. Чем больше сроки, тем меньше шансов на поддержку проекта, поскольку этот фактор фиксирует разрыв между началом издержек по проекту и временем получения выгод от него.

Всякий инвестор, вложив ресурсы, хочет получить отдачу как можно быстрее. Кроме того, увеличение сроков проекта, как правило, связано с одновременным увеличением его рисков.

**Риски** — это неопределенные события или условия, которые в случае реализации имеют позитивное или негативное влияние по меньшей мере на одну из основных областей проекта, например содержание (качество), сроки или стоимость. «Поскольку выгоды от проекта всегда в будущем, а будущее неопределенно, риски реализации проекта существуют всегда.

В целом с помощью указанных универсальных областей сравнения любые проекты можно в первом приближении сопоставить с помощью приведенной ниже матрицы качественных оценок».

Таблица 3

*Матрица качественных оценок*

Области сравнения	Уровни качественных оценок					
	Проектная идея А			Проектная идея В		
	Высокий	Средний	Низкий	Высокий	Средний	Низкий
Содержание (качество)	√				√	
Стоимость		√			√	
Сроки	√				√	
Риски		√				√

### **Метод Дельфи для оценки проектной идеи**

Для экспертной оценки выбранных проектных идей можно воспользоваться методом Дельфи. Метод Дельфи — это способ достижения консенсуса между независимыми экспертами. Метод Дельфи помогает преодолеть необъективность в оценке данных и устраняет избыточное влияние отдельных лиц на результаты работы.

**Методика:** опрос проводится в несколько раундов.

Необходимо выбрать в группе ведущего. Остальные участники выступают в роли экспертов. Предполагается, что эксперты

участвуют в опросе анонимно, поэтому обсуждение идей в группе запрещено, принимаются только письменные ответы!

*Первый раунд:* эксперты оценивают три проектные идеи с помощью опросного листа (например, по пятибалльной шкале, где 1 — плохо, 5 — отлично). Эксперты сдают опросные листы ведущему.

Ведущий резюмирует ответы, дает ознакомиться с оценками других экспертов.

*Второй раунд:* эксперты вновь проводят оценку проекта, вносят письменные комментарии относительно тех оценок, по которым их мнения расходятся, и опять сдают опросные листы ведущему.

Ведущий сообщает экспертам о том, по каким пунктам их оценки совпадают, а по каким они все еще расходятся.

*Третий раунд:* эксперты еще раз проводят оценку проекта.

Ведущий сообщает экспертам, по каким пунктам не удалось достичь консенсуса, и просит рассмотреть возможность уточнения оценок.

Консенсуса можно достичь за несколько раундов. Обычно ограничиваются тремя — пятью раундами. Однако будет проведено столько этапов, сколько нужно для полного согласования оценок по всем выбранным критериям и показателям.

В итоге от каждой группы должна быть выдвинута только одна идея.

### **Формулировка цели**

Чтобы идея превратилась в проект, необходимо сформулировать цель, наделяющую идею энергией достижения.

Одной из самых известных и используемых технологий для оценки проектной идеи, степени ее проработанности и преобразования ее в цель является так называемый **SMART-тест**. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели(ей) проекта:

*S — конкретность (specific): Есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в итоге реализации проекта? Четко ли определено, что именно относится к данной цели?*

*М — измеримость (measurable): Сможем ли мы увидеть и измерить результаты проекта в целом и его отдельных частей? Сможет ли третья сторона однозначно определить, достигнута цель или нет?*

*А — достижимость (achievable): Реальна ли поставленная цель? Возможно ли достижение заявленной цели с учетом имеющихся ресурсов? Можно ли ее достичь при возникновении прогнозируемых затруднений?*

*Р — выгодность (rewarding): Какая польза или выгода будет получена в результате достижения цели командой проекта, иными заинтересованными сторонами? Кто конкретно и какую конкретно выгоду сможет извлечь из достижения данной цели? Вносит ли достижение данной цели существенный вклад в достижение целей более высокого порядка?*

*Т — временные рамки (timebound): Какое время отведено на достижение данной цели? Достаточно ли выделенного времени для реального достижения данной цели? Установлена ли точная дата, когда цель будет достигнута?*

Мы можем предложить еще одну модель оценки правильно сформулированной цели, так называемый **КИНДЭР**, где остается ряд тех же критериев и добавляются два дополнительных. Эта аббревиатура расшифровывается как

*К — конкретность,*

*И — измеримость,*

*Н — назначение времени (то же, что и временные рамки),*

*Д — достижимость,*

*Э — экологичность (достижение данной цели не затрагивает чьих-либо интересов, не нарушает внешнюю среду),*

*Р — реалистичность (достижение данной цели нам под силу).*

И отдельно для полного анализа "работающей" цели добавляем еще два так называемых мотивационных критерия:

*Позитивность — позитивная формулировка (без использования отрицаний),*

*Активность — собственная включенность в достижение данной цели (проактивная жизненная позиция, интенциональность).*

Чтобы повысить мотивацию достижения поставленных целей, существует технология *самотивации достижения*. Есть цели личные, есть профессиональные (общественные, проектные). Чтобы достичь цели, необходимо понять, как профессиональные цели подкрепляются личными. Здесь также важна видимость цели. Этого можно достичь, определив, какие ресурсы тебе необходимы для достижения и какие шаги стоит предпринять (краткосрочные цели).

Таблица 4

#### *Самотивация*

Цель профессиональная, грамотно сформулированная	Цель личная (что лично я с этого получу)	Ресурсы (что мне для этого надо)	Шаги к достижению	Контроль, когда, критерий достижения
			1.	
			2.	
			3.	

#### ***Оценка ситуации, в которой планируется осуществлять проект***

Кроме идеи, соотносимой с решаемой проблемой или потребностью, сформулированной как правильная цель, существует важнейшее условие осуществления проекта — это актуальная ситуация. Ситуация может способствовать или препятствовать осуществлению данного проекта, проект может быть актуальным или преждевременным. Самой распространенной технологией анализа ситуации является **СВОТ-анализ**.

«Когда уже есть контур будущего проекта, то целесообразно посмотреть на него через призму методики СВОТ-анализа. Название метода образовано первыми буквами английских терминов, отражающих основные блоки анализа организации: *сила (strength)*, *слабость (weakness)*, *возможности (opportunities)*, *угрозы (threats)*.

При использовании СВОТ-анализа необходимо осуществить анализ сильных и слабых сторон проекта в контексте факторов внешней среды (возможностей, угроз и ограничений). Прежде всего мы должны понять, чем лучше данный проект относительно существующих или возможных аналогов. Он дешевле? Он

позволяет получить уникальное качество продукции (услуги), лучше удовлетворяющей потребность (какую) потребителя? Он сопряжен с меньшими рисками? Он более экологичен? Также полезно понимать и слабости проекта, чтобы уже на этапе инициации думать о преодолении или компенсации слабых сторон. При анализе сильных и слабых сторон полезно сравнивать свой проект с наиболее сильным конкурентом. При этом предметом анализа должны стать не только результаты проекта, но и условия его осуществления (команда, доступ к ресурсам, владение технологиями и т. д.).

Возможности, угрозы и ограничения — это факторы внешней среды, которые могут способствовать либо препятствовать реализации проекта. Если фактор благоприятен и мы намерены им воспользоваться, то мы относим его к числу возможностей проекта. Если фактор активно неблагоприятен (то есть его действие способно привести к разрушению проекта), то в данном случае мы говорим об угрозе. Если фактор пассивно неблагоприятен (то есть его действие само по себе не разрушает проект, но скорее препятствует его реализации, затрудняет ее), то в данном случае мы говорим об ограничении.

К числу факторов среды, которые обычно подвергаются анализу, относятся

- состояние спроса на продукт или услугу (растет, стабилен, падает);
- степень конкуренции на рынке (высокая, умеренная, низкая);
- наличие незанятой ниши (ниш);
- законодательство (на предмет наличия ограничений);
- проводимая государством политика (на предмет создаваемых ею возможностей и угроз для проекта);
- доступность необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических и т. д.);
- культурные, экологические, морально-этические требования к такого рода проектам.

Для оформления итогов СВОТ-анализа предпроектной ситуации можно использовать приведенную ниже матрицу».

Таблица 5

*Матрица СВОТ-анализа*

	<i>Положительные стороны</i>	<i>Отрицательные стороны</i>
<i>Внутренние факторы</i>	Сила (+) (сильные стороны)	Слабость (-) (слабые стороны)
<i>Внешние факторы</i>	Возможности	Угрозы (ограничения)

«После заполнения предлагаемой матрицы иногда устраивают второй этап анализа — этап попарных сопоставлений. В рамках этого этапа мы сопоставляем сильные и слабые стороны с возможностями, угрозами и ограничения (по направлению диагональных стрелок на рисунке), стремясь при этом ответить на следующие вопросы:

- как сильные стороны проекта можно использовать для реализации возможностей?
- как возможности можно использовать для нейтрализации слабых сторон проекта?
- как сильные стороны проекта могут быть использованы для преодоления угроз и ограничений?
- какие из слабых сторон наиболее опасны в контексте угроз и ограничений?

Такого рода анализ позволяет породить новые интересные идеи по доработке проекта, лучше продумать стратегию его реализации. В целом проведение СВОТ-анализа позволяет осознанно подойти к принятию самого решения о старте проекта».

**Матрица компромиссов**

Матрица компромиссов «служит для учета особенностей проекта в части ограничения по срокам, по стоимости и по содержанию предстоящих работ.

Реализуя любой проект, мы сталкиваемся с необходимостью выделения приоритетов. Как правило, конкурирующими параметрами проекта выступают содержание (качество) проекта, сро-

ки и стоимость. Чем выше требования к содержанию проекта, тем больше времени (при прочих равных) нужно на его реализацию, тем больше финансовых средств тратится для достижения цели. Чем быстрее мы стремимся реализовать проект, тем менее качественным (как правило) бывает результат и более дорогостоящим. Чем дешевле проект, тем ниже обычно его качество или дольше сроки реализации.

Это суровая реальность, поэтому уже на этапе инициации крайне важно определиться с тем, какое из ограничений жестко фиксировано. В качестве фиксированного ограничения берется то, на которое в данном проекте влиять практически невозможно. Например, при строго оговоренном объеме финансирования фиксируется стоимость. Если строго оговорена дата получения конечного продукта, то фиксируются сроки. Если жестко оговорен набор характеристик продукта или услуги, то фиксируется содержание.

Затем определяется, по какому из ограничений есть возможность для оптимизации (улучшения). Обычно для оптимизации из двух оставшихся ограничений выбирают то, по которому в конце проекта желательно получить наилучшие показатели. Например, если желательно выполнить проект как можно быстрее, то оптимизируются сроки. Если важна экономия денег, то оптимизируется стоимость. Если заказчику хочется получить изделие с максимально возможным диапазоном использования, то оптимизация ведется по содержанию.

Так как три вида ограничений проекта взаимосвязаны, параметры третьего ограничения определяются параметрами первых двух. Поэтому оставшееся после выбора первых двух третье ограничение просто пересчитывается. В этом пересчитанном виде параметры последнего из трех ограничений учитываются для дальнейшей разработки проекта.

***В качестве примера** рассмотрим создание атомной бомбы СССР в конце 1940-х гг. Жестко зафиксированным здесь было содержание проекта — нужна была атомная бомба, а не вообще какое-то новое вооружение. Оптимизировались сроки — атомную бомбу нужно было получить как можно скорее. Стоимость проекта имела для руководства страны второстепенное значение.*



При заполнении матрицы компромиссов стремятся к тому, чтобы только одно из ограничений было зафиксировано, только в отношении одного проводилась оптимизация, только по одному из трех указанных поведений окончательный расчет. Если это правило нарушается, то либо теряется возможность для маневра, либо нарастает степень неопределенности последствий принимаемых решений. В конечном итоге это ведет к существенному увеличению рисков проекта.

Ниже показан такой вариант матрицы компромиссов, в котором зафиксированы сроки реализации проекта, решено искать наилучший вариант содержания работ (оптимизировать по содержанию), а затем произвести расчет стоимости, которая будет принята к исполнению».

Таблица 6

*Матрица компромиссов*

	Зафиксировать	Оптимизировать	Пересчитать и принять
Сроки	ДА		
Стоимость			ДА
Содержание		ДА	

### ***Первичное планирование проекта***

Уже на этапе инициации проекта необходимо разработать и учитывать фазы *жизненного цикла проекта*.

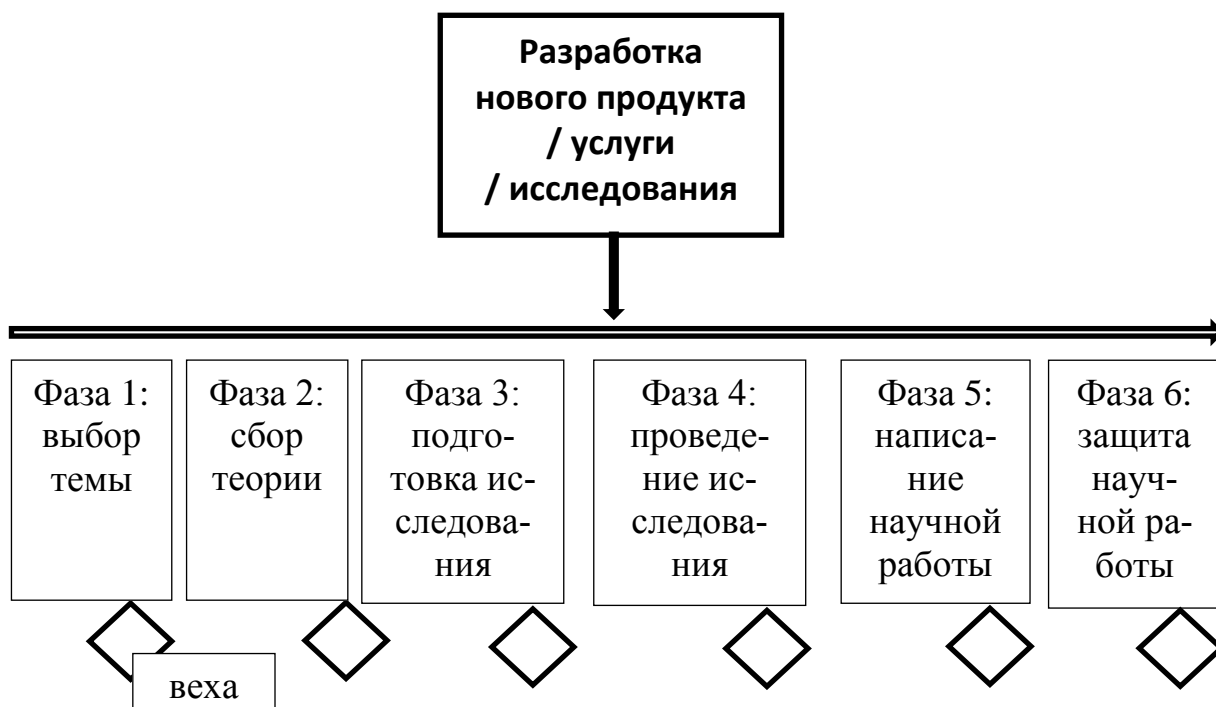
Жизненный цикл проекта — это полный набор последовательных фаз проекта от момента зарождения проектной идеи до момента ее полной реализации. Первая фаза совпадает с началом проекта, а последняя — с его окончанием.

Для представления жизненного цикла проекта существует технология *укрупненного плана проекта по вехам*.

## ***Разработка укрупненного плана по вехам***

Менеджеры проектов могут разделить проект на фазы. Фазы проекта — это отдельные части в рамках проекта, требующие отдельного контроля и нацеленные на создание промежуточных результатов проекта.

Фаза проекта характеризуется завершением и утверждением одного или нескольких промежуточных результатов.



*Рис. 2. План по вехам*

*Вехами* (контрольными событиями) называют важные моменты и события в проекте, например события, связанные с достижением крупных результатов в конце фаз проекта, моменты принятия важных решений. Вехи играют роль контрольных точек. Прохождение вех подразумевает сдачу промежуточных результатов и переход от одной фазы к другой.

Спонсор, заказчик и другие участники проекта часто жестко привязывают вехи проекта к определенным датам, вследствие чего устанавливаются крайние сроки получения промежуточных результатов.

План по вехам используется высшим руководством проекта для ознакомления с проектом, оценки общего объема работ, отслеживания состояния проектной деятельности.

## **Технология TOP**

### ***(итоговая технология на этапе инициации проекта)***

«Комплексная взаимосвязь решаемых с помощью проекта проблем, намечаемых целей с построением плана по вехам часто организуется как логическая последовательность шагов. Каждый шаг представляет собой поиск ответа на определенные вопросы. В качестве такой последовательности могут быть использованы вопросы, вошедшие в состав технологии организационного развития — TOP.

Содержание и последовательность приведенных ниже вопросов служат надежной основой для эффективной разработки укрупненного плана проекта по вехам. При использовании технологии TOP разработка плана происходит путем последовательных ответов на следующие вопросы.

- Что входит в перечень основных проблем, на решение которых направлен разрабатываемый проект? (Ответ должен содержать компактное описание целостного проблемного поля людей, жизнь которых должна улучшиться в результате реализации проекта.)

- Какие проблемы сейчас волнуют тех, кто будет использовать результаты проекта? (Ответ может быть оформлен в виде оценки по таким параметрам, как степень неотложности, степень значимости для качества жизни в целом, степень сложности. Можно использовать такие оценки степени выраженности каждого из параметров, как "высокая", "средняя", "низкая".)

- На решение какой именно проблемы будет направлен данный проект? Что конкретно при этом мы хотим изменить? (Ответ должен содержать такое описание проблемы, которое настраивает команду проекта на поиск конструктивного разрешения противоречий между тем, в чем конкретные люди нуждаются, и тем, что они имеют в настоящий момент.)

- Зачем, для чего мы хотим этих изменений? (Ответ должен характеризовать степень личной значимости для разработчиков проекта, смысл разрешения намеченной проблемы.)

- Что конкретно при реализации проекта хотим получить (цель)? Как мы об этом узнаем? (В ответе должны быть указаны ключевые ориентиры для контроля.)

- Какие ресурсы нужны для достижения намеченной цели? (Ответ должен содержать реалистичное описание необходимых ресурсов.)

- Какие возможны помехи: с нашей стороны? со стороны окружения? (Ответ служит профилактикой растерянности, которая может возникнуть вследствие неожиданного столкновения с препятствиями.)

- Как помехи можно нейтрализовать? (Ответ должен способствовать формированию установки на коррекцию своих действий для получения намеченного результата в случае необходимости.)

- Когда и какие результаты мы ожидаем? (Наилучшим вариантом ответа на этот вопрос является составленный план-график работ с указанием как минимум 5–7 вех. План-график должен содержать описание конкретных результатов, конкретных сроков их достижения и ответственных за исполнение.)

- Какие аналогичные задачи решались нами или кем-либо другим раньше? Насколько использованные меры были успешными и почему? Что можно сделать для применения этого опыта в данном проекте? (Наилучшие результаты дают примеры успешного решения и ориентация на реализацию собственного замысла).

- Каких последствий мы ожидаем от своих действий в связи с реализацией намеченного плана?

- Какие существуют альтернативы намеченному плану и что именно можно делать в случае его неудачной реализации? Когда использование этих альтернатив наиболее эффективно? Что из альтернативных действий можно включить в составленный план и каким образом?»

### ***Контрольные задания***

1. Выберите только одну идею из трех с помощью метода Дельфи.

2. Сформулируйте цель(и) проекта с использованием всех критериев.

3. Проведите подробную оценку актуальной ситуации реализуемого проекта через процедуру СВОТ-анализа и распишите ее через матрицу, а также соотношения ее критериев.

4. Разработайте план по вехам, составив список вех проекта и ожидаемые даты их достижения.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Просветов, Г. И. Управление проектами: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. — М. : Альфа-Пресс, 2008. — 200 с.

2. Романова, М. В. Управление проектами: учебное пособие / М. В. Романова. — М. : ФОРУМ: ИНФРА, 2009. — 256 с.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА**

### ***Методы и техники планирования проектов***

#### ***Действия на этапе планирования проекта***

«Основная цель планирования заключается в разработке плана проекта. При разработке плана проекта в качестве основы используют документацию этапа инициации проекта.

С учетом уточненных целей определяется объем и виды предстоящих работ — тех видов деятельности, которые необходимы для достижения конкретных результатов (конечных продуктов нижнего уровня). Строятся структурные схемы планируемых работ, отражающие степень их соподчиненности (главная — вспомогательная, более общая — часть общей), логическую взаимосвязь (до завершения работы А нельзя начинать работу Б, работы В и Г независимы и могут выполняться параллельно и т. д.).

Затем производится оценка длительности планируемых работ и составляется календарный план-график, содержащий сведения о работах, последовательности и времени их выполнения. Проводится детализированное описание отвечающих за выполнение работ, определяется степень их ответственности, форм участия в работах.

С учетом этих данных уточняются виды и объемы необходимых ресурсов, строится график их поступления. Корректируется объем ожидаемых затрат и составляется детализированный бюджет проекта. Производится идентификация и оценка рисков, разрабатывается план реагирования на риски.

Из-за многомерности исходной информации, ее фрагментарности в ходе планирования не один раз приходится возвращаться

к тому, что уже было разработано. Иногда возникает необходимость повторно пересматривать и содержание, и порядок уже намеченных работ.

На всех стадиях проектирования производится многократное уточнение планов путем перехода от более укрупненного описания предстоящих работ к более детальному. Часто ближайшие по времени части проекта планируются подробнее, чем более отдаленные. Такой подход к планированию называется "методом набегающей волны". Но любой цикл планирования начинается с уточнения цели предстоящей работы».

### ***Иерархическая структура работ. Декомпозиция проектных работ***

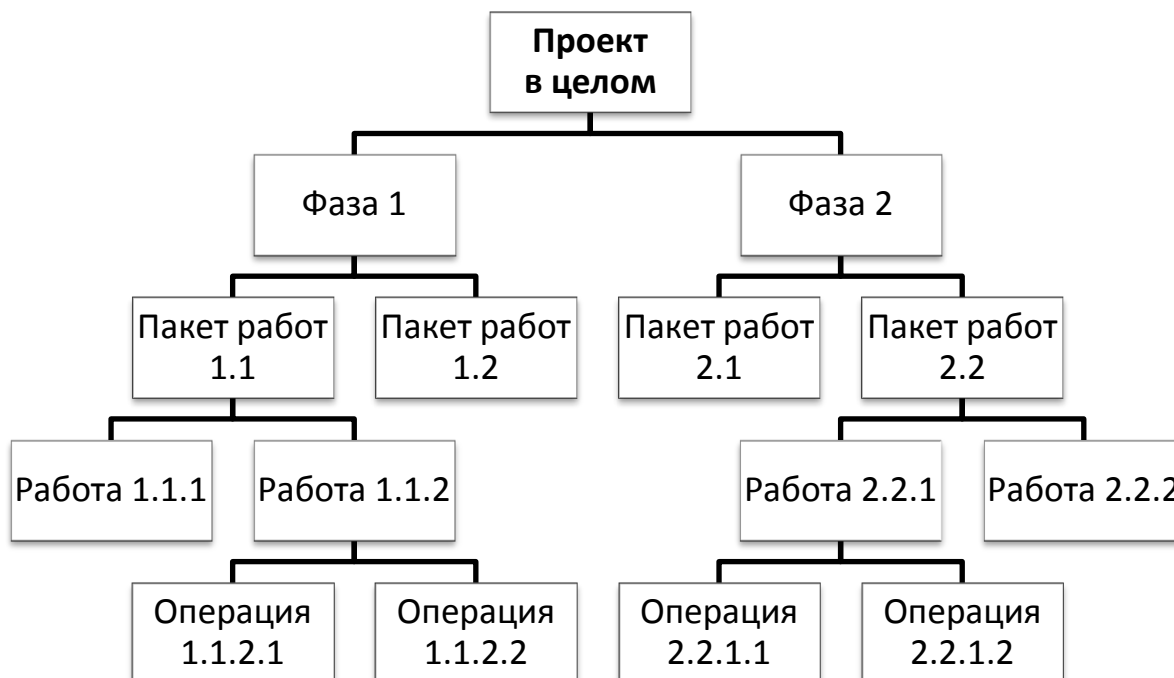
«Уточненные цели, иерархия которых может быть представлена в виде описного ранее "дерева целей", позволяет уточнить и детализировать перечень предстоящих работ. Ориентированную на результат взаимосвязь частей проекта, его содержание часто представляют в виде иерархической структуры работ (ИСР) проекта.

Пошаговая разработка ИРС может быть проведена в следующем порядке:

- обозначение всего проекта в целом — высший уровень иерархии;
- выделение фаз проекта с указанием крупных промежуточных результатов (вех) — второй уровень иерархии;
- определение пакетов работ с учетом деления крупных результатов на более мелкие — третий уровень иерархии;
- определение работ с учетом деления пакетов работ на более мелкие — четвертый уровень иерархии;
- выделение входящих в состав отдельных работ операций — пятый уровень иерархии.

Детализацию путем дробления следует прекратить на том уровне иерархии, на котором можно назвать конкретного исполнителя операции, указать длительность этого элемента работы, оценить его трудоемкость. Обычно такая возможность появляется на третьем — шестом уровнях иерархии. В ИСР наряду с работами также можно указывать значимые для эффективного управления контрольные события.

На рис. 3 показан общий вид ИСР проекта, включающий такие иерархические уровни, как проект в целом, фазы проектных работ, пакеты работ, отдельные работы, элементарные операции.



*Рис. 3. Иерархическая структура работ*

Для уменьшения повторных уточнений ИСР при ее построении используется уже упоминавшийся "метод набегающей волны". При этом работа, которая уже на подходе, планируется с полной детализацией, а отдаленная по времени — с неполным раскрытием иерархических уровней.

Декомпозиция проектных работ — деление их на поддающиеся управлению элементы — производится по следующим правилам:

- элементы нижнего уровня иерархии служат составляющими элементов верхнего уровня иерархии;
- декомпозиция элемента на элементы нижеследующего иерархического уровня ведется по единому основанию (это либо более детальное описание каких-то функций, либо составные части какого-то результата и т. п.).

Дальнейшая декомпозиция становится излишней, если, как мы уже отмечали:

- очевиден исполнитель данной работы (операции);
- вся целиком работа (операция) ясна исполнителю;

- понятны сроки, трудоемкость и необходимое ресурсное обеспечение для успешного завершения данной работы».

### ***Матрица ответственности в команде проекта***

Проектная деятельность чаще всего требует командной организации работы.

Согласно Сандстрому, ДеМюсе и Фатреллу (Sundstrom, DeMeuse and Futrell, 1990) ***рабочая команда*** — это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты. Не все люди, которые работают вместе или в непосредственной близости друг от друга, принадлежат к одной команде. Команда — это группа людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов и навыков и которые стремятся объединить свои усилия, для того чтобы достичь общей цели.

#### ***Пять ключевых характеристик команд:***

- Команды существуют для достижения совместных целей.
- Члены команды взаимозависимы по отношению к общим целям.
- Команды ограничены и устойчивы во времени.
- Члены команды имеют полномочия управлять своей работой и внутренними процессами.
- Команды функционируют в контексте более общей системы.

«Выявление иерархии работ, определение их исполнителей позволяет описать систему соподчинения членов команды проекта, распределения ответственности между ними. Для этого можно использовать матрицу ответственности.

При разработке матрицы ответственности исходят из следующих определений:

- ***ответственность*** — обязательство, которое человек должен выполнять;
- ***сфера ответственности*** — круг задач, за успешное решение которых отвечает человек в данном проекте;
- ***полномочия*** — право на принятие решений в рамках выделенного круга задач.

Пошаговое построение матрицы ответственности производится в следующем порядке:



- составляется список основных результатов проекта (в их число включают и продукты проекта, и проектную документацию);
- составляется список участников проекта;
- строится таблица, в начале каждой строки которой указывают какой-либо результат проекта, а во главе колонки — конкретного участника проекта;
- в ячейке, образованной строкой и колонкой, указывают функцию или роль, которые закрепляются за данным участником проекта для получения желаемого результата.

В матрице ответственности используют следующий перечень функций или ролей участников проекта:

- **"О — отвечает"** — тот, кто несет ответственность за данный результат (обычно это кто-то из числа членов команды, которые непосредственно обеспечивают получение данного результата);
- **"У — утверждает"** — тот, кто утверждает результат (выбирается из числа лиц, принимающих окончательное решение о выполнении работы и качестве результата);
- **"К — консультирует"** — тот, кто дает дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата (в этой роли выступают сведущие в данной области люди, которые не входят в число лиц, принимающих окончательное решение);
- **"И — информируемый"** — тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате (это те члены команды проекта, действия которых зависят от качества и времени получения данного результата).

При распределении ролей и функций стараются не назначать более одного ответственного за данный конкретный результат для того, чтобы избежать эффекта коллективной безответственности. Следят за тем, чтобы не осталось такого результата, за который никто не несет персональной ответственности. Стремятся также избежать многочисленных утверждений, чтобы не затягивать эту часть работы. В качестве консультантов выбирают тех, кто действительно обладает качествами эксперта по данному кругу задач.

Ниже показан примерный вид матрицы ответственности проекта.

Таблица 7

*Матрица ответственности*

	1-й член команды проекта	2-й член команды проекта	3-й член команды проекта
Результат 1	О	У	К
Результат 2	К	О	У
Результат 3	К	О	У
Результат 4	У	К	О
Результат 5	И	К	О

Зная перечень и порядок работ, имея список ответственных за их выполнение, можно составить календарный план-график проекта. В плане-графике проекта указываются плановые даты начала и завершения всего проекта, его отдельных фаз, пакетов работ, отдельных работ и конкретных операций. Наличие такого расписания помогает контролировать сроки выполнения работ, строить прогноз о своевременности завершения проекта в целом.

Порядок разработки плана-графика проекта включает следующие шаги:

- определение взаимосвязей между работами (операциями) и контрольными событиями проекта;
- оценка ресурсного обеспечения работ (работники какой квалификации нужны, когда, на какой период);
- оценка длительности работ (иногда делается несколько вариантов оценки: для благоприятного развития событий и отдельно для неблагоприятного);
- оптимизация расписания проекта путем встраивания наилучших из возможных вариантов сочетаний работ, эффективной загрузки исполнителей.

***Диаграммы Ганта***

К числу наиболее распространенных форм наглядного представления расписания проекта относится так называемая "ленточная диаграмма", или диаграмма Ганта. По внешнему виду диаграмма Ганта представляет собой размещенный в прямоугольной системе координат набор полос ("лент"), местоположение и длина которых соответствуют временным параметрам отдельных работ. Размещение левого края каждой полосы соответ-

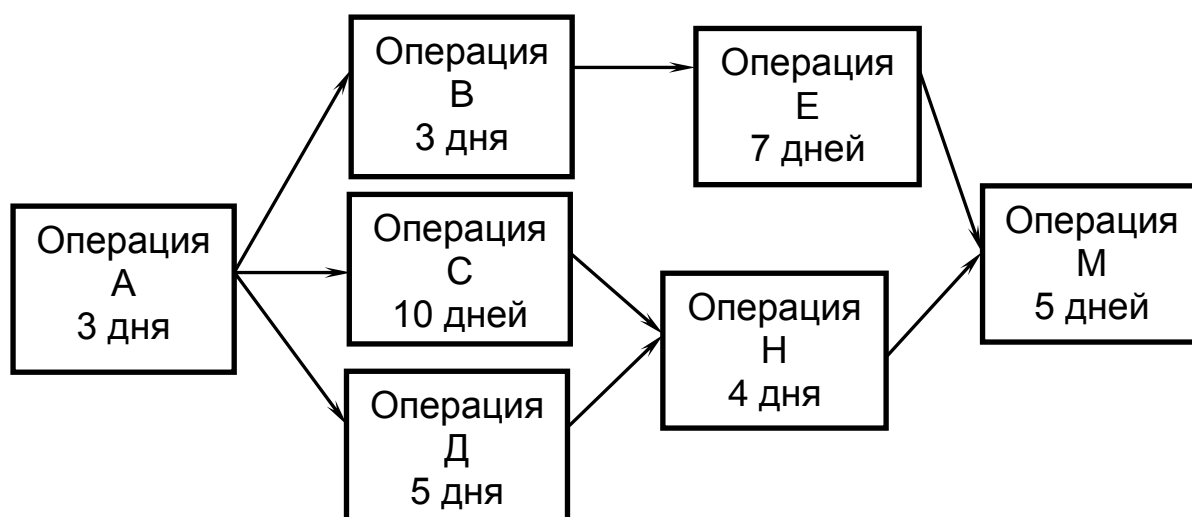
ствует дате начала определенной работы, размещение правого края — окончанию этой работы. Общий вид диаграммы Ганта представлен на рисунке.

Описание операции	Ко- лич. дней	Временные рамки проекта			
		период 1	период 2	период 3	период 4
Фаза 1	120				
Пакет работ 1.1.	67				
Пакет работ 1.2.	53				
Пакет работ 1.3.	53				

*Рис. 4. Диаграмма Ганта*

### ***Методы сетевого планирования. Сетевой график критического пути***

Один из недостатков диаграммы Ганта — трудность отображения взаимосвязей выполняемых работ. Для восполнения этого пробела используются методы сетевого планирования проектов. Их результаты отображают в виде графоаналитических схем, названных сетевыми графиками (один из них отражен на рис. 5).



*Рис. 5. Сетевой график критического пути*

Под операцией в сетевом планировании понимают любое приводящее к плановому результату действие, трудовой процесс, сопровождающийся затратами различных ресурсов, к которым относится и определенное время.

Часто на сетевом графике выделяется так называемый критический путь, которому соответствует самая продолжительная последовательная цепочка операций проекта.

Построение сетевого графика сопровождается табличной формой представления той же информации. Например, та же информация, что и на показанном сетевом графике, может быть представлена в виде следующей таблицы.

Таблица 8

*Сетевое планирование*

Операция	Предшествующая операция	Последующая операция	Длительность операции в днях
А	-	В, С и Д	3
В	А	Е	2
С	А	Н	10
Д	А	Н	5
Е	В	М	7
Н	С и Д	М	4
М	Е и Н	-	5

В результате сетевого планирования с использованием метода критического пути удастся весь проект описать в виде списка операций. Один из вариантов такого описания приведен в представленной ниже таблице.

Таблица 9

*Список операций*

Номер операции	Описание операции	Длительность	Дата раннего начала	Дата раннего окончания	Дата позднего начала	Дата позднего окончания	Резерв времени

Подобные данные помогают менеджеру проекта оптимизировать использование имеющихся в его распоряжении ресурсов. Например, возникла угроза срыва сроков выполнения операции, лежащей на критическом пути. Менеджер может переориентировать на ее выполнение дополнительное число исполнителей. Кого и насколько можно переориентировать на эту операцию, будет ясно из описания и длительности выполнения других операций.

### ***Ресурсное планирование***

Сетевые модели проекта строятся на основе идеального предположения о наличии всех необходимых ресурсов: людских, материально-технических, финансовых и т. д. Реально доступность ресурсов ограничена. Поэтому в число обязательных составляющих разработки проектной документации входит ресурсное планирование.

Алгоритм ресурсного планирования включает:

- составление перечня необходимых ресурсов;
- определение объемов и сроков ресурсного обеспечения конкретных операций;
- оценку доступности ресурсов;
- определение источников и порядка приобретения недостающих ресурсов.

При планировании ресурсы подразделяют на ***возобновляемые*** и ***невозобновляемые***.

Возобновляемыми считаются ресурсы, которые повторно могут использоваться при выполнении других работ (люди, машины, инструменты и т. п.). Из их простоя в настоящем нельзя извлечь пользу в будущем.

Невозобновляемые после использования теряют свою натурально-вещественную форму (сырье, топливо, горюче-смазочные материалы) или становятся собственностью другого владельца (деньги). Если в настоящий момент их не используют, то это позволяет в будущем экономить на их приобретении.

Приведенная классификация ресурсов помогает понять, что можно приобретать впрок и накапливать, с приобретением чего следует повременить, а что надо использовать прямо сейчас — иначе владение этим ресурсом окажется бесполезным.

Оптимизация ресурсного плана должна производиться с учетом описанной выше матрицы компромиссов. Если по условиям проекта фиксировано время получения заданного результата, то для нейтрализации риска недопоставок следует делать запасы ресурсов. Если фиксирована стоимость, то следует выделить время на поиск более дешевых ресурсов. Если фиксировано качество результата, то особое внимание следует уделять качеству, а не цене ресурсов.

### ***Планирование реакции на возможные рискованные ситуации***

Отдельной частью этапа планирования может стать разработка мер реагирования на возможные неблагоприятные для проекта события — риски. Для этого составляется перечень таких событий, оценивается уровень приоритетности (ранг: высокий, средний, низкий) для проекта.

Таблица 10

*План реагирования на риски проекта*

ID рис ка	Описа ние риска	Ранг Высо кий Сред ний Низ кий	Мера- /Меры реагиро вания на угрозы проекта Уклоне ние Передача Сниже ние Приня тие	Ответ ствен ный	Статус риска			
					Открыт Закрит			
					Май	Июнь	Июль	Ав густ
1	Риск задерж ки постав ки материа лов	Сред ний	Сниже ние: Штраф ные санкции в контрак те	Семе нов	От крыт	От крыт	За крыт	За крыт

В табл. 10 показан пример плана реагирования на риски проекта.

Планирование реагирования на риски проводится путем описания мероприятий, которые помогут уменьшить негативное влияние наиболее приоритетных (вероятных и опасных) рискованных событий.

### ***Бюджет проекта***

С учетом всех планируемых операций, связанных с ними затрат формируется бюджет проекта. Он предназначен для планирования связанных с выполнением проекта перемещений денежных средств. В бюджете проекта содержится:

- информация о том, откуда, когда и какие денежные средства поступят в распоряжение команды проекта;
- сведения о том, на какие конкретно операции, когда и какие средства будут потрачены.

Как и все прочие планы, с которыми он связан, бюджет проекта постоянно корректируется и уточняется.

Его первоначальный вариант (предварительный бюджет) создается для обсуждения и обоснования затрат, обоснования и планирования возможных поступлений. Погрешность содержащихся в предварительном бюджете оценок затрат и привлеченных средств, как правило, составляет  $\pm 50 \%$ .

Уточненный бюджет проекта создается с учетом проведенных переговоров с поставщиками и будущими исполнителями. В нем учитываются суммы, указанные в согласованных проектах будущих контрактов. Погрешность содержащихся в нем расчетов составляет в лучшем случае  $\pm 10 \%$ .

Утверждаемый в конце этапа планирования окончательный (официальный) бюджет проекта создается на основе готовой рабочей документации. Он дает исчерпывающий перечень директивных ограничений использования финансовых ресурсов. Но и утвержденный (официальный) бюджет проекта рассчитывается с погрешностью порядка  $\pm 5-8 \%$ .

## ***Итоговый план проекта***

Результатом всех описанных выше работ становится комплексный план проекта. Его примерную структуру можно представить в следующем виде:

**краткое обзорное описание проекта:**

- цели и ожидаемые результаты,
- стратегии реализации проекта,
- общий объем работ,
- организационные связи, система управления проектом;

**структура проекта:**

- иерархическая структура работ,
- матрица ответственности;

**комплекс планируемых работ:**

- перечни и параметры планируемых операций,
- сетевой график проекта,
- календарный план-график выполнения работ;

**ресурсное обеспечение:**

- кадровое обеспечение,
- материально-технические средства,
- прочие необходимые ресурсы;

**ограничения и риски:**

- зависимость результатов от внешних обстоятельств,
- риски и неопределенности,
- порядок действий в рискованных ситуациях;

**бюджет проекта».**

### ***Контрольные задания***

1. Разработайте ИСР проекта (трех уровней иерархии вполне достаточно);
2. Разработайте сетевой план-график проекта (создайте взаимосвязи между операциями и вехами проекта);
3. Разработайте календарный план-график проекта.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Романова, М. В. Управление проектами: учебное пособие / М. В. Романова. — М. : ФОРУМ: ИНФРА, 2009. — 256 с.



2. Управление проектами для профессионалов: руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. — М. : КУДИЦ-ПРЕСС, 2008. — 416 с.

## **ФАНДРАЙЗИНГ И БЮДЖЕТ ПРОЕКТА**

**Фандрайзинг** (в контексте проектной деятельности) — «целенаправленный, систематический поиск средств или ресурсов (в том числе людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проектов.

Первый вопрос на этапе фандрайзинга: *какие ресурсы бывают?*

Классификация проектных ресурсов в зависимости от их содержания представлена в таблице.

Таблица 11

*Классификация проектных ресурсов*

<b>Тип ресурсов</b>	<b>Содержание</b>
Финансовые	Наличные деньги Деньги на рублевых и валютных счетах Ценные бумаги
Материально-технические	Оборудование, средства производства Расходные материалы Мебель, предметы быта Транспортные средства Помещения
Человеческие	Рабочие руки сотрудников и добровольцев Поддержка соратников и единомышленников Креативность и КПД всех участников деятельности
Информационные	Оперативная информация из различных источников (конфиденциальная, секретная, актуальная). Информационные носители
Интеллектуальные	Уровень профессиональных компетенций сотрудников и добровольцев Методические разработки, авторские методики и т. д. Проектные идеи

Коммуникационные	Партнерские проекты, рабочие контакты, личные связи
Административные	Поддержка органов управления (муниципальных, региональных, федеральных)
Символические	Моральная поддержка со стороны влиятельных людей и организаций, их содействие в реализации целей и задач организации, участие организации в их проектах и программах

Теперь поставим перед собой еще ряд вопросов:

- Какой ресурс для вашего проекта является основополагающим?
- Без чего не может быть осуществлен проект?
- Является ли отсутствие денег и материально-технической базы непреодолимым препятствием в обеспечении жизнедеятельности вашего проекта?

Одним из самых важных ресурсов проектной деятельности являются люди. Люди — это идеи, это рабочие руки, это профессиональные знания и навыки, это эмоции и отношения, создающие специфическую атмосферу сообщества единомышленников, это личные и профессиональные связи — и все эти ресурсы можно использовать и развивать.

Таким образом, говоря о поиске финансовых средств для реализации проекта, мы должны думать в первую очередь о людях. О людях, принимающих решение: предоставлять или не предоставлять финансовые средства для реализации проекта — будь то рубль из личного кошелька или тысячи долларов из бюджета коммерческой компании. Позиция этих людей зависит от массы объективных и субъективных обстоятельств, и умение использовать эти обстоятельства в своих интересах — это тоже ваша профессиональная компетенция.

Но прежде чем мы обратимся к людям за финансовой помощью, мы должны определиться:

- чего, собственно, мы хотим,
- сколько,
- зачем,
- на что будут потрачены те деньги, которые, как мы рассчитываем, нам удастся привлечь.

Итак, чтобы определить потребности в ресурсах для обеспечения жизнедеятельности проекта, нужно в первую очередь хорошо знать характер и объем работ, количество сотрудников и привлеченных специалистов, объемы и технические характеристики необходимого оборудования, содержание административных расходов. Мы должны понимать, что деньги, компьютеры, рабочие руки и т. д. нужны не для того, "чтобы было", а для осуществления конкретных действий, логически взаимосвязанных между собой.

Классический **цикл фандрайзинга** выглядит следующим образом:

- оценка потребностей (составление бюджета, бизнес-плана);
- выбор потенциальных источников (инвесторов);
- проведение конкретных мероприятий по привлечению конкретных ресурсов;
- оценка результатов;
- и снова — оценка потребностей.

В качестве универсальной мы предлагаем следующую пошаговую инструкцию эффективного поиска средств на реализацию проекта».

### **Шаг 1. Самомотивация**

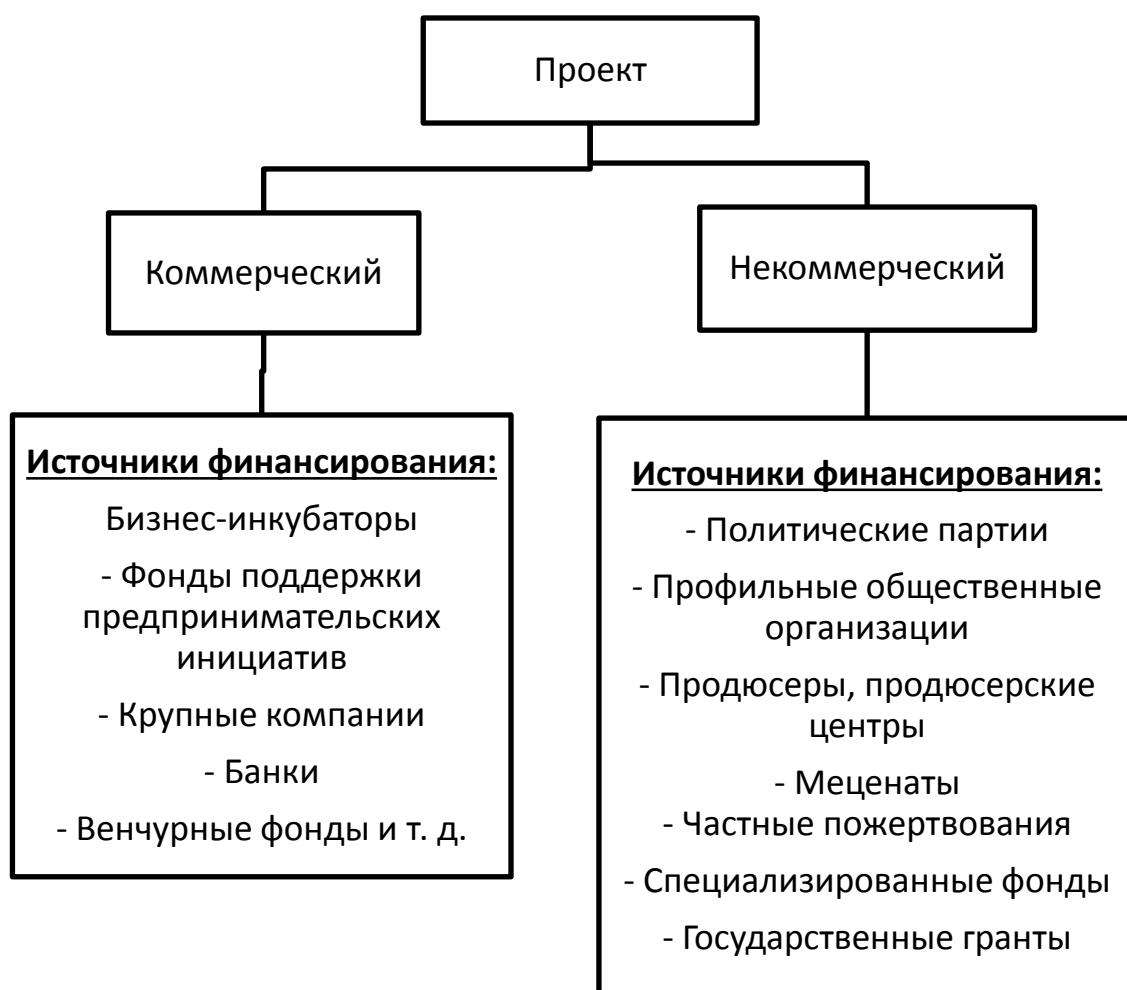
Если проект реалистичен, то благодаря пошаговой технологии его вполне возможно осуществить, каким бы сложным он ни казался.

### **«Шаг 2. Определить, в какой сфере реализуется ваш проект**

Определись: Какой проект ты реализуешь? Это необходимо для выбора вариантов дальнейших действий, для определения источников финансирования.

По **ожидаемому экономическому эффекту** проекты можно разделить

- на коммерческие проекты, подразумевающие получение прибыли;
- некоммерческие проекты, не предполагающие получение прибыли.



*Рис. 6. Источники финансирования*

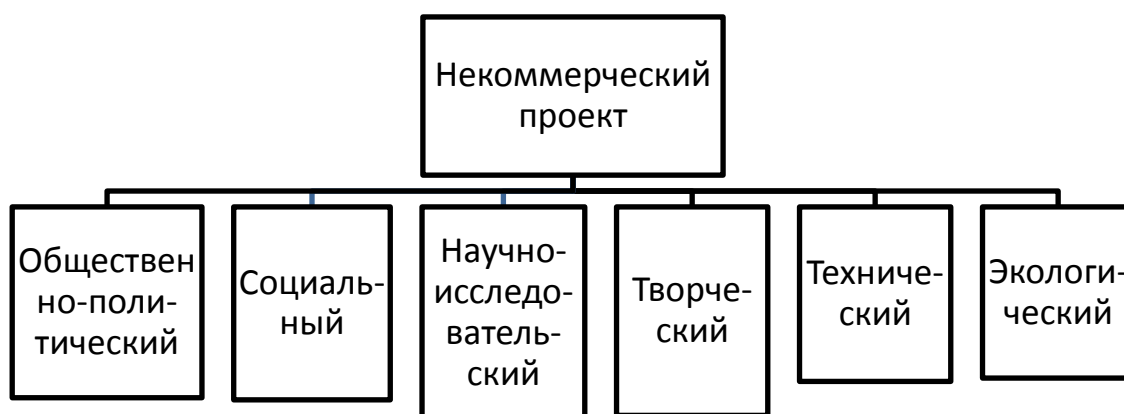
По **предметной области** проекты делятся

- на общественно-политические, влияющие на систему власти (изменение кадрового состава, побуждение к принятию определенных политических решений). Пример: выборы, инициирование парламентских дебатов и т. д.;
- социальные, воздействующие на систему общественных отношений, изменение социально значимых условий (формирование толерантности);
- научно-исследовательские, решающие актуальные научные задачи, направленные на получение нового знания;
- творческие, создающие новые эстетические, культурные и духовные ценности;

- технические, создающие новые устройства, машины и механизмы, а также разрабатывающие новые производственные технологии.

- экологические, целенаправленно улучшающие окружающую среду.

Выберите, к какому типу вы можете отнести свой проект. Вполне возможно, что ваш проект лежит в зоне одновременно двух областей.



*Рис. 7. Типы проектов*

### Шаг 3. Определить, кому и зачем нужен данный проект

Прежде чем начать поиск денег или других материальных или нематериальных ресурсов для реализации своего проекта, нужно определить, зачем и кому он нужен. Для этого ответить на вопросы:

- Какую проблему ты будешь решать?
- Почему решение этой проблемы имеет общественную значимость?
- Кто конкретно получит пользу от твоей работы: какие люди, группы людей?
- Каковы ожидаемые результаты твоих действий, их количественные и качественные характеристики?
- Какие ресурсы необходимы для реализации проекта?
- Какими ресурсами и в каком объеме ты уже располагаешь?
- Какие ресурсы и в каком объеме еще нужно привлечь к имеющимся, чтобы реализовать проект?

#### **Шаг 4. Кто выделит средства?**

В зависимости от того, в какой сфере реализуется проект (см. шаг 2), можно ответить на вопрос, какая организация и кто конкретно выделит средства на его реализацию.

Следует определить, куда и к кому конкретно обращаться, и подготовиться к переговорам.

#### **Типы инвесторов (доноров) и их особенности**

**Инвесторы (доноры)** — это организации или частные лица, предоставляющие разного рода ресурсы гражданам и организациям на некоммерческой основе на цели, направленные на благо общества в целом.

**Заявители** — это частные лица или организации, подающие заявки на грант.

Запрашиваемые ресурсы предоставляются на основе прописанных процедур отбора и в соответствии с признанными международными правилами и нормами, а также в соответствии с приоритетами, возможностями и ограничениями самих инвесторов.

У каждого инвестора свои особенности, обусловленные рядом факторов: родом деятельности, поставленными целями и способами их достижения, а также условиями, в которых инвестор существует и развивается.

#### **В роли инвесторов могут выступать:**

- государственные учреждения разных стран;
- международные организации;
- частные благотворительные фонды;
- коммерческие структуры, религиозные, научные и другие общественные организации, а также частные лица;
- органы государственной власти субъекта Федерации;
- органы местного самоуправления, советы депутатов, мэрии, администрация;
- политические партии;
- союзы предпринимателей и работодателей.

#### **Наиболее типичные способы финансирования проектов**

**Государственное финансирование** — выделение средств из государственного бюджета в рамках конкретной программы.

Обычно финансирование из бюджета сводится к прямым договорам поставки товаров и услуг, четко регламентированным действующим законодательством.

**"Получастные" доноры** — общественные организации, получающие средства от государственных инвесторов и распределяющие их по организациям-заявителям.

**Частные доноры** — это фонды, частные некоммерческие организации, получающие средства от частных граждан (пожертвования), или корпорации (коммерческие фирмы), а также частные лица. Такие фонды, как правило, вкладывают средства в проекты, направленные на развитие гражданского общества, образования, культуры, правового просвещения.

**Корпоративные фонды** — создаются корпорацией. В данном случае финансирование проектов идет из средств компании. Особенностью корпоративных фондов является то, что они стремятся поддерживать местные сообщества в регионах присутствия компании, соответственно и финансируют они в первую очередь те сферы, которые являются наиболее проблемными в данном регионе, для данного сообщества.

**Фонды местных сообществ (общественные фонды)** — создаются жителями конкретного региона, города, села для финансирования местных проектов и программ. В ходе своей деятельности они используют самые разнообразные местные источники финансирования — от муниципального бюджета и местного бизнеса до пожертвований населения.

**Сбор пожертвований** может быть целевым, направленным на конкретное мероприятие, конкретную кампанию или на нужды организации вообще. С помощью продуманной кампании по сбору частных пожертвований можно поддержать текущую деятельность организации, какие-то элементы проекта, отдельные мероприятия или акции. Особенностью частных пожертвований является то, что они не ограничены во времени. Ими можно постоянно подпитывать дорогостоящий проект.

Сегодня основным источником финансовой поддержки общественного сектора являются **организации-грантодатели**.

**Грант** — это средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или

частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа, грант не нужно возвращать.

Гранты бывают нескольких типов:

- гранты для общей поддержки,
- капитальные гранты,
- частичные гранты.

**Гранты под программу или проект** выделяются для реализации конкретного проекта. Через такого вида финансирование грантодатель может оказать стартовую поддержку проекту, поддержать экспериментальную или инновационную программу. Поддержать на период, необходимый для самоутверждения и дальнейшего финансирования со стороны государства и общественности. Такие проекты иногда называют пилотными или демонстрационными, так как они в случае успешного исполнения могут в дальнейшем служить в качестве модели.

### **Пути соискания гранта**

Организация-заявитель определяет для себя четкие цели и после этого ищет фонды для реализации этих целей. В этом случае, организация-заявитель — активная сторона. В случае несовпадения ее целей с целями грантодателя она начинает поиски другого источника.

Другой путь определяется нуждами грантодателя: его интересами, целями, миссией. В этом случае организация-заявитель подстраивается к запросам грантодателя, она простой исполнитель пожеланий фонда.

Выбирая потенциального инвестора, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто может вас поддержать?
- Доступны ли люди, которые вас интересуют?
- Какие льготы вы можете предложить инвестору?
- Какие услуги и возможности вы можете предложить инвестору?
- Как может отразиться на имидже инвестора сотрудничество с вашей организацией?



- Какие альтернативные источники ресурсов вы можете использовать?
- Насколько сегодняшняя ситуация благоприятна для инвестиций именно в вашу организацию?
- Правильно ли выбрано время для предложения об инвестировании?

## **Стратегия поиска ресурсов в зависимости от типа проекта**

### **1. Коммерческий проект (бизнес-проект):**

- составь бизнес-план;
- изучи условия инвестирования и кредитования;
- составь убедительную, яркую, но короткую презентацию (3 мин);
- ищи финансовую поддержку в бизнес-инкубаторах, фондах по поддержке предпринимательских инициатив, крупных компаниях, банках, венчурных фондах.

### **2. Общественно-политический проект:**

- составь бюджет проекта;
- оформи заявку;
- ищи финансовую поддержку у партий и профильных общественных организаций.

### **3. Творческий проект:**

- составь бюджет проекта;
- оформи заявку;
- ищи продюсеров, продюсерские центры и меценатов.

### **4. Социальный некоммерческий проект:**

- составь бюджет проекта;
- оформи заявку;
- организуй сбор пожертвований.

### **5. Научно-исследовательский проект:**

- найди видного ученого, который тебя поддержит, подскажет, направит;
- составь бюджет проекта;
- оформи заявку;
- ищи специализированные фонды (например, Российский Фонд фундаментальных исследований).

## Шаг 5. Действие

Подготовка выверенного текста на одну страницу с описанием проекта.

Необходимо дать ответы на вопросы:

- *Кто получит пользу от реализации проекта?*
- *Что конкретно будет для этого сделано?*
- *Кто именно будет это делать? Покажи профессионализм исполнителей.*

- *Как оценить результат?*

Будьте готовы в случае заинтересованности предоставить более подробную информацию: бюджет проекта, бизнес-план, заявку.

### **Как составить бюджет проекта**

Бюджет — это предсказание того, что произойдет, на какие расходы придется пойти, чтобы достичь поставленной цели, и на какое финансирование рассчитывать.

Составление бюджета может быть творческим процессом, однако должно основываться на реалистичных предположениях.

### **Преимущества составления бюджета**

Благодаря продуманному и грамотно составленному бюджету вы получаете множество возможностей, например:

1. Бюджет определяет конкретные временные рамки финансового вопроса. Это важно и для инвестора, и для государства, потому что дает возможность сравнивать ваш проект с другими и выбирать наиболее эффективный.

2. Бюджет проясняет ваше видение дальнейшего развития проекта: на что нужны финансовые средства. Например, столько-то — на зарплату, столько-то — на оборудование.

3. Бюджет помогает вам контролировать проект, распознавать проблемы до того, как они появляются, и вносить необходимые изменения. Без бюджета организация не сможет оперативно реагировать на превышение расходов над денежными поступлениями. Предположим, если цены начнут расти быстрее, чем прогнозировалось, у вас будет возможность отреагировать на проблему до того, как она полностью выйдет из-под контроля, проанализировать, почему это происходит и на чем следует экономить.

4. Бюджет позволяет спонсорам или государству сохранять подотчетность организации воплощения проекта, деятельности его руководства или сотрудников.

### **Разработка бюджета проекта**

На данном этапе на основе разработанных реального календарного плана-графика и матрицы распределения ресурсов рассчитывается стоимость проекта и анализируется его обеспеченность финансовыми средствами.

При этом должны быть найдены источники, позволяющие обеспечить финансирование всего комплекса работ, необходимого для достижения заданных целей. В результате должны быть спланированы и рассчитаны по времени и объему денежные потоки в соответствии с предполагаемым объемом работ.

Важность объективности этого расчета состоит в том, что в случае завышения планируемых расходов проект может быть отвергнут на стадии рассмотрения как нерентабельный. В случае занижения — может быть прекращен из-за нехватки средств.

В случае, если проект имеет доходы, разрабатывается бюджет доходов и расходов. Для больших проектов, в особенности финансируемых за счет внешних источников, необходимо разработать бюджет движения денежных средств.

Бюджет показывает все расходы по проекту и то, какие средства будут покрывать эти расходы (включая средства, которые запрашиваются у данного донора).

Бюджет — это финансовый план, из которого должно быть понятно, сколько средств предполагается использовать. Это необходимо подробно спланировать, так как одного предположения недостаточно. Бюджет помогает использовать деньги стратегически, все расходы должны быть предусмотрены заранее. Нужно также включить в бюджет информацию о том, когда может быть получено финансирование, оборудование или услуги из других источников.

Бюджет следует расписать по следующим статьям:

- оплата труда (включает заработную плату штатных и внештатных сотрудников);

- гонорары — с указанием доли рабочего времени от полной ставки в %, оплата разовых услуг консультантов по договору;
- обязательные налоги и страхование — до 40,5% от фонда заработной платы;
- прямые основные расходы (аренда помещений, оборудование, офисные расходные материалы, командировки, связь, типографские расходы и др.);
- непрямые расходы (если имеются);
- размер вкладов в натуральной форме (включая добровольный труд);
- уже изысканные средства из других источников (желательно в денежном эквиваленте).

Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы "Цели и задачи проекта" и "Стратегия и механизм достижения поставленной цели" для выработки подходящего плана. Например, проект, не требующий оплачиваемых работников для своего выполнения, будет дешевле проекта с постоянным штатом. Всякий бюджет должен опираться на цели и задачи и предлагаемую вами методологию. В контексте вашего проекта начните составлять список необходимых должностей, используемого оборудования, требующихся принадлежностей, транспортных расходов и пр.

Бюджет должен четко определять следующее:

- на какой период времени необходимо финансирование?
- когда понадобятся деньги? когда отпадет необходимость в финансировании?

Это должно быть ясно из бюджета, чтобы не получилось так, что у вас нет средств на начало или на окончание проекта.

Помните: если вы получаете грант, то обязаны предоставить подробные содержательный и финансовый отчеты о расходовании средств, полученных по гранту (форму и инструкции, как это делать и в какие сроки, как правило, предоставляют при выделении финансирования).

### **Формат бюджета**

Разные инвесторы предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем "посреднические" или государственные.

Предлагаемый ниже формат бюджета удовлетворит большинство организаций и с небольшими изменениями может быть использован для обращения как в частные, так и в "посреднические" и государственные инстанции. Рекомендуемый бюджет состоит из трех разделов:

- 1) оплата труда,
- 2) прямые основные расходы,
- 3) не прямые расходы.

## **1. ОПЛАТА ТРУДА**

Данный раздел бюджета проекта включает в себя следующие расходы:

- заработная плата персонала по проекту;
- консультативные и контрактные услуги;
- обязательные отчисления с фонда заработной платы.

### **1.1. Заработная плата персонала по проекту**

В этот раздел запишите всех сотрудников, работающих на полную ставку или на некоторую (в процентном отношении) часть ставки, а также людей, входящих в персонал по проекту, но работающих, по отношению к инвестору, бесплатно.

Принято просить у инвестора на оплату труда персонала по проекту не более четверти запрашиваемой суммы (в некоторых случаях не более трети).

Важно помнить: если инвестор сможет поддержать ваш проект не полностью, а лишь частично, то "резать" ваш бюджет будут, как правило, по разделу оплаты труда.

Еще одна важная категория, включаемая в данную часть, — это уже доступные вам средства: либо лично ваши, либо полученные из других источников (например, от еще одного участника проекта, предоставляющего вам по договору сотрудников или студентов). Эти средства следует указывать в столбце "Имеется". Часто сюда включают средства и услуги, предоставляемые на добровольной основе. Возможно, что какой-нибудь сотрудник работает на добровольной основе. В этом случае вы указываете в столбце "Имеется" сумму, достаточную для оплаты его труда, исходя из выполняемых им обязанностей.

## **1.2. Консультативные и контрактные услуги**

Это вторая часть первого раздела бюджета. Сюда вы включаете оплачиваемых консультантов и консультантов-добровольцев, которые не являются персоналом, их услуги нужны лишь на короткий срок.

Помните, что люди, относящиеся к персоналу проекта, как правило, не могут, на платной основе оказывать дополнительно консультативные или иные контрактные услуги. Будьте логичны, выбирая, что включить в эту часть. Учтите также, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов.

## **1.3. Обязательные отчисления из фонда заработной платы**

Чтобы запрашиваемые суммы на оплату труда в реальности при получении (с учетом подоходного налога и других обязательных выплат) не уменьшились наполовину, сразу составляйте бюджет по оплате труда с учетом социального, медицинского страхования и других обязательных выплат. Что для этого нужно сделать: увеличивайте суммы в графах "всего", "имеется", "требуется", на нужный "процент", оговаривая это для донора (чтобы не возникал вопрос о ваших "завышенных" притязаниях), либо выносите обязательные выплаты с фонда заработной платы в отдельный пункт бюджета.

## **2. ПРЯМЫЕ ОСНОВНЫЕ РАСХОДЫ**

Данный раздел бюджета проекта включает в себя:

- аренду помещений и коммунальные услуги;
- аренду и покупку оборудования;
- расходные материалы;
- командировочные и транспортные расходы;
- прочие расходы.

### **2.1. Аренда помещений и коммунальные услуги**

В этой части второго раздела вы указываете стоимость всех помещений, используемых коммуникаций и т. п. (включая арендуемые и переданные в постоянное пользование). Стоимость аренды помещения и эксплуатационных расходов должна соответствовать таковой в вашем регионе. Включите в этот раздел (если это необходимо) стоимость страховки, ремонта, плату за телефон и т. п.

## **2.2. Аренда и покупка оборудования**

Сюда следует записать все оборудование, которое вы предполагаете арендовать или купить для использования в работе по проекту. Сюда же входит оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль и т. д. Всеми возможными способами пытайтесь использовать как можно больше оборудования из собственных источников (колонка "Имеется"). Это не только снизит общую сумму проекта, но и продемонстрирует спонсору ваши потенциальные возможности самофинансирования.

## **2.3. Расходные материалы**

Обычно сюда относятся канцелярские принадлежности, то есть бумага, ручки, скрепки, папки и пр.

## **2.4. Командировочные и транспортные расходы**

Включите сюда все расходы, связанные с поездками. Подробно опишите каждый пункт, не пишите сразу больших сумм без соответствующих разъяснений, чтобы не вызывать у спонсора вопросов. Включите сюда расходы на проезд исполнителей проекта, суточные (из расчета на каждый день, в соответствии с существующими в вашей организации или районе работы нормами), перевозку грузов, аренду автомобилей (если вы не включили это в раздел "Оборудование") и др.

## **2.5. Прочие расходы**

Сюда включите все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, членские взносы, печатание материалов и объявлений и др.

После того, как вы заполнили второй раздел бюджета, необходимо подвести по нему итог. Для этого сложите конечные суммы всех подразделов данной части бюджета по соответствующим колонкам.

## **3. НЕПРЯМЫЕ РАСХОДЫ**

Что такое непрямые расходы? На этот вопрос зачастую не просто ответить: к непрямым расходам обычно относят расходы, которые трудно связать с какой-то конкретной деятельностью, но которые необходимы для нормального функционирования жизнедеятельности проекта и успешного выполнения его задач.

После того, как вы составили бюджет по всем основным позициям, вы можете просчитать реальную стоимость вашего проекта, имеющиеся у вас для этого ресурсы и ту сумму, которую вы хотите попросить у инвестора. Для этого необходимо сложить конечные цифры по каждому из трех основных разделов бюджета.

Ниже приведен пример составления бюджета.

Таблица 12

### *Примеры составления бюджета*

#### **1. Оплата труда**

##### **1.1. Оплата труда административной группы**

Должность по проекту, ФИО исполнителя	Оплата труда по проекту, руб/мес.	Занятость в проекте, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
Руководитель проекта	15 000	3		45 000	45 000
Координатор проекта по регионам	14 000	3		42 000	42 000
Бухгалтер проекта	14 000	3		42 000	42 000
<b>Итого:</b>	<b>х</b>	<b>х</b>	<b>0</b>	<b>129 000</b>	<b>129 000</b>

##### **1.2. Оплата труда привлеченных специалистов**

Должность (вид работ)	Оплата труда, руб/мес.	Количество человек	Занятость в проекте одного сотрудника, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
Консультант по методической работе	5 000	2	1		10 000	10 000
Литературный редактор	10 000	1	1		10 000	10 000
<b>Итого:</b>	<b>х</b>	<b>х</b>	<b>х</b>	<b>0</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>

##### **1.3. Отчисления с ФЗП**

Единый социальный налог	% отчислений	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
Отчисления с ФЗП административной	26,0		33 540	33 540



группы проекта Отчисления с ФЗП привлеченных спе- циалистов проекта	26,0		5 200	5 200
<b>Итого:</b>	<b>х</b>	<b>0</b>	<b>38 740</b>	<b>38 740</b>

<b>Итого на оплату труда:</b>	<b>0</b>	<b>187 740</b>	<b>187 740</b>
-------------------------------	----------	----------------	----------------

## 2. Прямые расходы

Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.	Кол-во, мес., шт.	Имеет- ся, руб.	Требует- ся, руб.	Всего, руб.
Телефонные пе- реговоры, Ин- тернет (3 мес.)	5 000	3		15 000	15 000
Канцелярские и расходные мате- риалы (3 мес.)	500	3		1500	1500
Аренда помеще- ния под офис проекта (3 мес.)	15 000	3		45 000	45 000
<b>Итого:</b>				<b>61 500</b>	<b>61 500</b>
<b>Полная стоимость проекта</b>				<b>249 240</b>	<b>249 240</b>

## Составление бизнес-плана проекта

**Бизнес-план** — план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

**Бизнес-план** для привлечения инвестора имеет специфику. Основная задача в данном случае — убедить инвестора в выгоды для него вложений в представляемый ему инвестиционный проект.

Бизнес-план, представляемый инвестору, обычно имеет небольшой объем, как правило, это 8–10 страниц. Он носит характер краткого резюме инвестиционного проекта. В нем должны быть представлены только цели, результаты проведенного исследования рынка, суть проекта, требуемые и имеющиеся ресурсы,

предполагаемые результаты от его реализации, основные показатели и краткие выводы.

Основной задачей такого резюме бизнес-плана является заинтересовать инвестора и заставить его ознакомиться с проектом подробнее, так как предложений может быть много и первое впечатление может оказаться решающим.

Если инвестора заинтересует представленный бизнес-план инвестиционного проекта, он захочет получить более подробную информацию. Подробный бизнес-план значительно больше по объему, он описывает все стороны проекта. Для того чтобы убедить инвестора в серьезности предложения, лица, представляющие проект, в первую очередь руководитель, должны показать полную информированность о всех основных моментах представляемого инвестиционного проекта.

### **Типовая структура бизнес-плана инвестиционного проекта**

**1. Титульная страница** — содержит название компании, ее юридический и фактический адреса, телефоны, e-mail и адрес сайта (если есть), наименование и полные реквизиты собственников компании, наименование и (очень кратко) суть проекта, информацию об исполнителях проекта и дату его составления.

**2. Резюме проекта** — представляет собой основные положения, суть, "выжимки" из проекта, его основные выводы (для этого можно использовать паспорт проекта). Цель резюме — заинтересовать инвестора и заставить его подробнее ознакомиться с содержанием бизнес-плана. Объем резюме обычно составляет 2–3 страницы текста, который должен быть составлен простыми словами без использования терминологии и простыми предложениями. Оно должно показать инвестору выгодность и перспективность вложений в представляемый инвестиционный проект.

**3. Описание компании** — содержит информацию о компании, которая предлагает данный инвестиционный проект, ее полные реквизиты, информацию об учредителях и их реквизиты, цели компании, сведения о руководстве, историю компании, до-

стижения, организационную структуру, основные продукты, место компании на рынке.

**4. Описание продукта или услуги** — включает информацию о продукте (или услуге), его основных характеристиках, основных потребителях, потребительских свойствах товара, отличиях от существующих аналогов, информацию о патентах и лицензиях.

**5. Маркетинговый анализ** — содержит информацию об имеющихся на рынке товарах, продукции конкурентов, сравнение характеристик и потребительских качеств товаров конкурентов и предлагаемого продукта, информацию о наименовании конкурентов и их реквизиты, цены конкурентов и их стратегию продвижения товаров.

Маркетинговый анализ — самый первый и важный этап в написании бизнес-плана. Важнейшим разделом в маркетинговом анализе является определение объемов рынка сбыта продукции, доли рынка конкурентов, определение мотивации покупателей к принятию решения о покупке.

Основная задача данного раздела — дать ответ на вопросы: сколько и какого товара требует рынок, по какой цене и почему именно его готовы покупать потребители. В этом разделе также должен быть приведен анализ состояния и тенденций развития отрасли, средняя прибыльность и объемы производства предприятий отрасли, степень развития конкуренции и барьеры вхождения в нее.

**6. Стратегия продвижения товара** — здесь основным является определение рыночной ниши, т. е. того, какой именно и для каких категорий потребителей предназначен товар, количественный и качественный анализ потребителей, где они расположены, какими именно методами и каналами сбыта предлагается реализовывать товар или услугу. Приводится информация о стратегии рекламирования продукта или услуги, затратах на маркетинг, ценообразовании, политике при работе с покупателями. Этот раздел бизнес-плана часто является его самым слабым местом.

**7. Производство.** В случае производственного предприятия данный раздел включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных технологических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание технических решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.

В разделе приводятся расчеты потребности в материалах и сырье на производство продукции, затраты на их закупку, анализ поставщиков, затраты на обслуживание и плановые ремонты оборудования. В случае если специфика производства того требует, приводится информация о необходимости приобретения лицензий и прочих разрешений, требования по технике безопасности труда.

В случае торгового или обслуживающего предприятия этот раздел включает значительно больший объем информации о поставщиках, их оценке и выборе, потребностях в конкретных товарах и их группах, методах закупки, потребностях в складских и торговых помещениях, их географическом местоположении и наличии спроса на предлагаемые товары в каждой торговой точке и по каждому товару. По поставщикам также приводится информация о их местонахождении, дается их краткая характеристика и приводятся реквизиты.

В случае строительного или сервисного предприятия отражается также информация о подрядчиках, дается их характеристика и реквизиты.

**8. План по персоналу.** В этом разделе приводится информация о потребности в персонале, его количестве и квалификации, анализ рынка труда по каждой позиции работников, приводятся расчеты затрат на оплату труда персонала, его социальное обеспечение, методы стимулирования и обучение.

**9. Организационная структура и управление** — содержит схему организационной структуры управления предприятием,

информацию о количественном и качественном составе подразделений предприятия, требования к его квалификации, расчет затрат на оплату труда, социальное обеспечение и стимулирование труда управляющего персонала.

В случае реорганизации или вновь создаваемого предприятия дается информация о форме собственности предприятия, его основных или предполагаемых акционерах, их реквизиты, доли в капитале предприятия, процесс принятия решений и принципы управления.

**10. Финансовый план** — самая интересная часть бизнес-плана с практической точки зрения, он показывает, какие финансовые ресурсы потребуются для реализации инвестиционного проекта и в какие периоды времени, а также отдачу от проекта при исходных данных и верности выводов маркетингового исследования. В финансовом плане приводятся или рассчитываются все денежные потоки предприятия: затраты, выручка от реализации, налоги и прибыль.

**11. Анализ рисков проекта** — в этом разделе дается описание возможных рисков проекта и их характеристика, а также приводится стратегия их минимизации.

**12. Приложения к бизнес-плану.** Это документы, на базе которых был составлен бизнес-план: данные маркетинговых исследований, спецификации и подробные описания продуктов, развернутые характеристики конкурентов и их продуктов, копии рекламных материалов, прайс-листов, каталогов, письма от покупателей и заказчиков, контракты, резюме руководителей проекта и подразделений предприятия, заключения экспертов и прочие документы.

### **Как составить заявку на финансирование**

**Заявка** — это письменное обращение с просьбой о выделении средств. Как коммерческая фирма составляет бизнес-план с целью убедить вкладчиков поместить деньги в дело, заявка

необходима для того, чтобы убедить грантодателя или инвестора вложить деньги в ваш проект.

Можно выделить два типа заявок на проекты:

1. Письмо-заявка или запрос — короткая форма документа (обычно объемом не более 5 страниц), которая информирует потенциального инвестора о содержании вашего проекта.

2. Полная заявка — информирует потенциального инвестора о содержании вашего проекта с указанием различных деталей.

Заявка должна включать в себя следующие разделы:

1. Аннотация проекта.
2. Описание организации.
3. Обоснование необходимости проекта.
4. Цели и задачи проекта.
5. Описание проекта: стратегия и механизм достижения поставленной цели.
6. Рабочий план реализации проекта.
7. Конкретные ожидаемые результаты.
8. Механизм оценки результатов.
9. Дальнейшее развитие проекта.
10. Финансирование по окончании.
11. Эффект проекта в долгосрочной перспективе.
12. Бюджет проекта.

Как правило, около 90%, всех заявок на финансирование отклоняется грантодателями и инвесторами. Важно понять, почему это происходит, чтобы избежать ошибок.

### **Причины отклонения заявок фондами:**

1. Подающий заявку не выяснил, как правильно обращаться в фонды, и часто даже не выяснил, подходит ли фонд для финансирования данного проекта. Поиск фондов требует времени и труда. Поиск фондов заключается не в том, чтобы найти один фонд и обращаться в него и только в него каждый раз, когда вам необходимо финансирование (хотя возможна и ситуация, когда грантодатель сам захочет, чтобы вы обращались только к нему). Найдите по крайней мере пять — десять потенциальных грантодателей, интересы которых совпадают с интересами вашей организации или проекта.

2. Некоторые фонды не выделяют гранты одной и той же организации дважды. Если это верно в вашем случае, начинайте искать нового грантодателя, с новыми идеями, большим объемом финансирования, более долгосрочными грантами и т. д.

3. Точно определитесь с областью финансирования. Обращайтесь в фонды, работающие на вашу страну или регион.

4. Не просите финансирования больше, чем грантодатель выделяет обычно».

**Важно!** Проект нужен грантодателям и инвесторам в такой же степени, в какой они нужны создателям проекта. Фонды ищут небольшие, недавно образовавшиеся организации, полные новых идей, энергии, имеющие новые проекты. Фонды хотят, чтобы предложение было сделано не наспех, а обстоятельно.

### ***Контрольные задания***

1. Составьте перечень необходимых ресурсов проекта.
2. Составьте бюджет проекта (с точностью в 15–20%).
3. Составьте заявку и подготовьте презентацию на финансирование вашего проекта для потенциальных инвесторов.

### ***Рекомендуемая литература***

1. Александер, Дж. Д. Основные принципы фандрайзинга. Секреты привлечения денежных средств для прибыльных организаций / Дж. Д. Александер, К. Дж. Карлсон. — М. : Баланс Бизнес Букс, 2007.

2. Бизнес план инвестиционного проекта: практическое пособие/ под ред. И. А. Иванниковой — М. : Эксперт-бюро, 1997.

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

**Бюджет проекта** — это утвержденная стоимостная оценка плановых затрат всего проекта. Бюджет проекта позволяет производить сверку, мониторинг и контроль использования денежных средств по ходу выполнения проекта. Бюджет проекта используется для планирования финансирования проекта и сравнения фактических затрат с плановыми затратами.

**Диаграмма Ганта** — графическое представление информации, относящейся к календарному плану-графику.

**Жизненный цикл проекта** — это полный набор последовательных фаз проекта от момента зарождения проектной идеи до момента ее полной реализации. Первая фаза совпадает с началом проекта, а последняя — с его окончанием.

**Завершение проекта** — закрытие всех проектных работ, составление итоговых отчетов, осуществление окончательных взаиморасчетов между участниками проекта, передача завершенных продуктов проекта (услуг) заказчику/пользователю.

**Иерархическая структура работ (ИСР)** — это ориентированный на результат способ группировки частей проекта, позволяющий упорядочить и определить содержание проекта.

**Инвестор (донор)** — в фандрайзинге это организация или частное лицо, представляющее разного рода ресурсы гражданам и организациям на некоммерческой основе на цели, направленные на благо общества в целом.

**Инициация проекта** нацелена на формулировку и документирование целей проекта, обоснование необходимости проекта, выработку концепции реализации проекта.

**Исполнение проекта** нацелено на непосредственное создание продукта (услуги), ради которого реализуется данный проект, за счет выполнения работ, указанных в плане проекта.



**Календарный план-график проекта** — это документ, в котором определены плановые даты начала и завершения всего проекта, фаз, пакетов работ и операций проекта.

**Критический путь проекта** — самая продолжительная последовательная цепочка плановых операций, определяющая длительность всего проекта.

**Матрица компромиссов** — учет особенностей проекта в части ограничения по срокам, по стоимости и по содержанию предстоящих работ.

**Матрица ответственности** — инструмент для распределения ответственности между участниками проекта.

**Метод «набегающей волны»** — способ разработки иерархической структуры работ (ИСР), при котором работа, которая уже на подходе, планируется с полной детализацией, а отдаленная по времени — с неполным раскрытием иерархических уровней.

**Проект** — это ограниченное во времени предприятие (мероприятие), направленное на создание уникальных продуктов и услуг или получение принципиально новых результатов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ПОНЯТИЕ ПРОЕКТА .....	6
Контрольные задания.....	11
Рекомендуемая литература.....	11
ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА.....	12
Контрольные задания.....	28
Рекомендуемая литература.....	29
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА .....	29
Контрольные задания.....	40
Рекомендуемая литература.....	40
ФАНДРАЙЗИНГ И БЮДЖЕТ ПРОЕКТА .....	41
Контрольные задания.....	63
Рекомендуемая литература.....	63
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.....	64

Учебное издание

# **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

*Методические указания*

Составитель

**Фаерман Михаил Исаакович**

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 15.01.13. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 3,95. Уч.-изд. л. 2,69.

Тираж 20 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен

в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.  
150000, Ярославль, ул. Советская, 14.

