

2. В какое время должны начаться и закончиться отдельные работы?
3. Какие работы являются «критическими» и должны быть выполнены точно в установленное время, чтобы не сорвать срок выполнения проекта?
4. На какое время можно отложить срок выполнения «некритической» работы, чтобы она не повлияла на срок выполнения проекта?
- 5.

Существуют также другие формы разработки календарного плана проекта: традиционный план-график и диаграмма Ганта.

Традиционный план-график представляет собой перечень работ по проекту, распределенный в соответствии с фазами жизненного цикла проекта:

Диаграмма Ганта (ленточная диаграмма) представляет собой размещенный в прямоугольной системе координат набор полос («лент»), местоположение и длина которых соответствуют временным параметрам отдельным элементам ИСР (фаз, пакетов работ, операций):

Описание операции	Календарные единицы	Временные рамки проекта				
		Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5
Фаза 1	120					
Пакет работ 1.1	87					
Пакет работ 1.2	53					
Пакет работ 1.3	53					

Для того чтобы разработанный календарный план можно было использовать в реальности, необходима его оптимизация с целью введения в график существующих ограничений на сроки выполнения работ, имеющиеся ресурсы и заложенный бюджет. Другими словами, необходимо провести оптимизацию календарного плана. Оптимизация – процедура многокритериальная и итерационная. Исходя из названных критериев оптимальности, выполняются три шага оптимизации:

- временная;
- ресурсная;
- стоимостная.

Целью временной оптимизации расписания является приведение сроков проекта в соответствие с требуемыми (договорными или иными). Для сокращения длительности работы необходимо использовать один из перечисленных методов:

- повторная оценка длительности работы;
- дополнительная детализация работы;
- изменение количества ресурсов, назначенных на работу (для определенных типов работ).

4. Управление стоимостью проекта

Необходимость управления стоимостью проекта вытекает из ограниченности ресурсов, присущей всем видам проектов, но в особенности социальным.

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта и стоимостей выполнения работ проекта.

Управление стоимостью включает:

- Мониторинг бюджета проекта.
- Ресурсное планирование.
- Стоимостные оценки.
- Сметные расчеты.
- Стоимостной контроль.

Оценка стоимости проекта должна проводиться на разных стадиях жизненного цикла проекта. Разные виды оценок стоимости с указанием допустимой погрешности приведены в таблице.

Оценка	Допустимая погрешность	
Концептуальная (начальная). Без использования точных данных.	-25%	+75%
Бюджетная. На основе информации об оборудовании, необходимых материалах. Для получения финансовых средств от грантодателей, спонсоров.	-10%	+25%
Точная (контрольная). На основе спецификаций. Для договоров, контрактов, контроля.	-%5	+10%

Смета – это перечень расходов, структурированный по разделам, но без привязки к календарному плану проекта. Так же, как и оценка стоимости, смета проекта меняется от стадии к стадии. Различают следующие виды смет, составляемых на разных стадиях жизненного цикла проекта.

Стадии проекта	Стадии проекта	Вид сметы	Назначение сметы	Погрешность
Инициация	Исследование финансовых возможностей	Предварительная	Оценка жизнеспособности проекта	25-40%
Планирование	ТЭО	Первичная или факторная	Сравнение планируемых затрат с бюджетными ограничениями	15-25%
	Начальная стадия рабочего проектирования	Приближенная	Подготовка плана финансирования проекта	10-15%
	Разработка рабочего проекта	Сводная смета проекта	Ценообразование	5-6%

Как для управления организацией в целом, так и для управления стоимостью в проектах ключевым понятием является **бюджет**. Бюджет представляет собой распределение статей расходов и доходов по периодам времени. Другими словами, бюджет – это директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов (в случае проектов СОНКО – расходов), распределенных по статьям в рамках проекта. Не следует путать бюджет со сметой, которая представляет собой перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, но без привязки ко времени.

Рассмотрим виды бюджетов, которые используются на разных стадиях жизненного цикла проекта.

Стадии проекта	Этапы проекта	Вид бюджета	Назначение бюджета	Погрешность
Инициация	Обоснование инвестиций	Предварительный бюджет	Обоснование статей затрат, планирование привлечения финансовых средств	15-20%
Планирование	ТЭО			
		Разработка рабочей документации	Базовый бюджет	Ограничение использования ресурсов
Реализация проекта		Текущий бюджет	Отражение отклонений от плана и их корректировка	3-5%
Завершение проекта		Бюджет по завершении	Управление стоимостью (учет и контроль)	0-3%

На даже наличие неограниченного бюджета не гарантирует успешную реализацию проекта, поскольку реализация социального проекта – это, прежде всего, команда проекта, которая обладает необходимым набором компетенций.

Командные роли были предметом изучения доктора Белбина. Результаты показывают, что ему удалось выделить и идентифицировать в общей сложности только восемь ролей, которые могут взять на себя члены команды. Уникальной лабораторией служил Колледж административных служащих г. Хенли (Оксон, Великобритания):



Задачей команды является не только взаимодействие в рамках реализации проекта, но и умение эффективно презентовать его на этапе инициации для получения необходимой финансовой, организационной поддержки со стороны заинтересованных лиц.

Практика показывает, что успешно сформированная команда и тщательно разработанный проект позволяют эффективно решать поставленные задачи в сфере социального проектирования.

Проектное управление давно нашло успешное применение по всему миру. Абсолютная прозрачность и управляемость процессом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление для социально ориентированной некоммерческой организации.

ЛИТЕРАТУРА

Основы управления проектами

1. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 480 с.
2. Гонтарева, И.В. Управление проектами: учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: Книжный дом «Либроком», 2009. – 384 с.
3. Ивасенко, А.С. Управление проектами: учебное пособие / А.С. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Ростов н/Дону: Феникс, 2009. – 330 с.
4. Куликов, Г.Г. Управление проектами на основе системного моделирования: Учебное пособие / Г.Г. Куликов, Н.О. Никулина, А.В. Речкалов. – Уфа: УГАТУ, 2009. – 171 с.
5. Мазур, И.И. Управление проектами: Учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
6. Попов Ю.И. Управление проектами: учебник для программы MBA / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 208 с.
7. Просветов, Г.И. Управление проектами: задачи и решения: учебно–практическое пособие / Г.И. Просветов. – М.: Изд–во «Альфа–Пресс», 2008. – 200 с.
8. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова – М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА, 2009. – 256 с.
9. Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 240 с.

Углубленное изучение управления проектами

10. Грей К.Ф. Управление проектами: практическое руководство / К.Ф. Грей. – М.: Изд–во «Дело и сервис», 2007. – 608 с.
11. Каппелс, Т.М. Финансовоориентированное управление проектами / Т.М. Каппелс. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. – 400 с.
12. Локир, К. Управление проектами: ступени высшего мастерства / К. Локир. – Минск: Грувцов Паблицитер, 2008. – 352 с.
13. Милошевич, Д. Набор инструментов для управления проектами / Д. Милошевич. – М.: Академия АйТи; ДКМ Пресс, 2006. – 729 с.
14. Кук С.Х. Управление проектами: учебник / С.Х. Кук, К. Тейн. – М.: Поколение, 2007. – 432 с.

15. Управление проектами. Основы проектного управления: учебник: учебник / под ред. М.Л. Разу. – М.: Изд-во КноРус, 2007. – 768 с.
16. Управление проектами: учебное пособие для вузов, 5-е издание переработанное и дополненное / под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: Изд-во «Онега-Л», 2009. – 960 с.
17. Хэлдман, К. Управление проектами. Быстрый старт: эффективные инструменты и приемы / К. Хэлдман. – М.: ДКМ Пресс; Академия АйТи, 2008. – 352 с.

Ознакомительная и популярная литература по управлению проектами

18. Анисимов, С.Н. Управление проектами. Российский опыт / С.Н. Анисимов, Е.В. Анисимова. – СПб.: Вектор, 2006. – 240 с.
19. Бой, Дж. Лучшее пособие от ведущих мировых компаний по проектному менеджменту / Дж. Бой. – М.: АСТ; Астрель, 2007. – 140 с.

Дизайн проектов

20. Бредбери, Д. Как пасти кур. Нестандартное управление проектами / Д. Бредбери, Д. Гарретт. – М.: НТ Пресс, 2007. – 256 с.
21. ДеМарко, Т. Роман об управлении проектами / Т. Демарко. – М.: Вершина, 2008. – 288 с.
22. Литке, Х. Управление проектами / Х. Литке, И. Кунов. – М.: Омега-Л, 2007. – 135 с.
23. Кэмпбелл, К. Управление проектами на одной странице / К. Кэмпбелл. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 160 с.
24. Михеев, В.Н. Живой менеджмент проектов / В.Н. Михеев. – М.: Эксмо, 2007. – 480 с.
25. Михеев, В.Н. Драйв-управляющий проектов / В.Н. Михеев. – М.: Эксмо, 2009. – 384 с.
26. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 180 с.
27. Портни С.И. Управление проектами для «чайников» / С.И. Портни. – М.: Изд-во «Вильямс», 2008. – 368 с.
28. Потапов, С.В. Как управлять бизнес-проектом / С.В. Потапов. – М.: Эксмо, 2007. – 160 с.
29. Пурба, С. Спасение проекта. Как избежать катастрофы при управлении проектом. Экспресс-курс для начинающих топ-менеджеров / С. Пурба, Д. Зуккеро. – М.: НТ Пресс, 2007. – 432 с.

30. Терк, У. Управление проектами и здравый смысл / У. Терк. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 240 с.

31. Управление проектами (Гарвардская школа бизнеса. Законы управления бизнесом и людьми). – М.: РИПОЛ классик, 2008. – 112 с.

Детальное изложение отдельных аспектов управления проектами

32. Бенко, К. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании / К. Бенко, Ф.У. Мак-Фарлан. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. – 240 с.

33. Ильин, В. Проектный менеджмент: практическое пособие / В. Ильин. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. – 264 с.

34. Ильин, В. Проектный офис-центр управления ... проектами / В. Ильин. – М.: Вешина, 2007. – 264 с.

35. Никсон, Д. Кризис проекта: анализ ошибок и варианты выхода с минимальными потерями / Д. Никсон. – М.: Эксмо, 2009. – 256 с.

36. Сатунина, А.Е. Управление проектами корпоративной информационной системы предприятия / А.Е. Сатунина. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009. – 352 с.

37. Уэбстер, Г. Планирование и управление проектами для менеджеров / Г. Уэбстер. – М.: «Дело и Сервис», 2006. – 272 с.

6. Флеминг, К.У. Управление закупками в проектах / К.У. Флеминг. – М.: Технология управления «Спайдер», 2008. – 324 с.

38. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современных компаниях / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 480 с.

Электронные ресурсы

1. www.pmi.ru
2. www.projectmanagement.ru
3. www.aproject.ru
4. www.spiderproject.ru
5. www.sovnet.ru

Методические материалы изданы в рамках проекта «Школа актива социально-ориентированных некоммерческих организаций», реализуемого с использованием средств государственной поддержки, выделенных в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 05.04.2016 № 68-рп и на основании конкурса, проведенного Благотворительным фондом «Покров».

Для бесплатного распространения

Подписано в печать 02.11.2016.

Формат 60x84/16. Объем 1,5 п. л. Гарнитура Times

Печать офсетная. Бумага офсетная 80 г/м². Тираж 200 экз. Заказ № 39699

Отпечатано в типографии ООО «КОНСТАНТА»

308519, Белгородская обл., Белгородский р-н, п. Северный, ул. Березовая, 1/12.

Тел./факс (4722) 300-720, www.konstanta-print.ru