

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО Казанский ГАУ)

Институт экономики

Кафедра управления
сельскохозяйственным производством

ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
к практическим занятиям по дисциплине «Управление проектами»
для студентов Института экономики

Казань 2021

УДК 658.5
ББК 65

«Задания и методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Управление проектами» для студентов, обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Государственная и муниципальная служба» очной и заочной форм обучения подготовлены старшим преподавателем кафедры управления сельскохозяйственным производством Казанского ГАУ Сафиуллиным Н.А.

Рецензенты:

доцент кафедры управления производством ФГБОУ ВО «Смоленская государственная сельскохозяйственная академия», к.э.н., доцент А.Ю. МIRONКИНА
зав. кафедрой экономики и информационных технологий ФГБОУ ВО «Казанский ГАУ», д.э.н., профессор М.Х. ГАЗЕТДИНОВ

Задания и методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Управление проектами» для студентов, обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Государственная и муниципальная служба» очной и заочной форм обучения утверждены и рекомендованы к печати на заседании кафедры управления сельскохозяйственным производством Казанского ГАУ от «14» декабря 2020 г., протокол №5

Задания и методические указания обсуждены, одобрены, и рекомендованы к печати на заседании методической комиссии Института Экономики от «12» марта 2018 г. протокол № 9

© Сафиуллин Н. А., 2021
© Казанский государственный аграрный университет, 2021

ТЕМА 0. ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Игра 1. Нестандартное использование привычных вещей. Выберите любой предмет, попавшийся вам на глаза. Придумайте как можно больше способов его нетипичного применения. В эту игру можно играть командой.

Игра 2. Сеть ассоциаций. Назовите первое пришедшее в голову слово. Постройте цепь ассоциаций. В эту игру также можно играть командой. Тогда цепь ассоциаций превратится в сеть ассоциаций и может быть довольно большой.

Игра 3. Развитие образного мышления. Задайте себе какую-либо простую аналитическую или умственную задачу. Например, доказать теорему Пифагора или выбрать наиболее подходящий путь домой. Составьте последовательный план решения задачи и к каждому этапу подберите образы, которые возникают в воображении. Воспользуемся теоремой Пифагора:

Доказательство теоремы	Возникающие образы
Формулировка теоремы: в прямоугольном треугольнике квадрат длины гипотенузы равен сумме длин квадратов катетов: $a^2 + b^2 = c^2$	Треугольники. Пифагор. Древняя Греция...
Выбор доказательства	Неопределенная масса треугольников и формул
Доказательство: пусть ABC - прямоугольный треугольник...	...
...	...

Игра 4. Генерирование идеи. Выполняется в несколько этапов.

Поставьте команде (или себе, если играете в одиночку) задачу. Это может быть решение какой-либо проблемы, нахождение выхода из некой жизненной ситуации, подбор подарка другу на день рождения и т.д. Например, необходимо создать композицию, связанную с Новым годом.

Возьмите ту идею или решение, которое напрашивается само собой. В нашем случае пусть это будет елка, украшенная шариками.

Измените в этой идее какой-либо элемент. Например, пусть вместо шариков на елке будут цветы и птицы.

Поменяйте первоначальную идею на нечто другое, аналогичное или противоположное. Например, заменим елку кипарисом.

Добавьте к получившемуся какой-либо неожиданный элемент, воспользовавшись ассоциативным мышлением. Кипарис — Греция — оливковая ветвь ... здесь можно остановиться. В итоге имеем вместо типичной елки с шариками кипарис с цветами и птицами на ветвях в сочетании с оливковыми ветвями. Как это напоминает Новый год? Добавьте снега или заснеженных ягод рябины.

Игра 5. Сложите из шести спичек одинаковой длины четыре равносторонних треугольника. Ломать спички запрещается!

Игра 6. Знаменитая задача психолога-бихевиориста Карла Дункера со свечой. Вам дана свеча и коробка кнопок. Прикрепите свечу к стене гак, чтобы воск не капал на пол.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Задание 1. Определить какая деятельность является проектом, а какая операционной деятельностью

Деятельность	Проект	Операционная деятельность
организация вечеринок		
внедрение новой процедуры подбора персонала		
уборка квартиры		
замена информационной системы по учету труда и заработной платы компании		
покраска крупного моста возведение монумента на площади		
повторяющиеся (рутинные) операции предприятия		
организация олимпиады в Лондоне в 2012 г.		
постройка офисного здания		
апгрейд планшета производителем		
разработка и вывод на рынок инновационного продукта		
замена аппаратного (ПК) и программного обеспечения учебной аудитории ВУЗа		
осуществление изменений в оргструктуре и кадровом составе организации,		
строительство Титаника		

Кейс 1.1 «Предпринимательские проекты Stanford University»

Бизнесмен Vinod Khosla (основатель компании Sun Microsystems) отметил, что «любая большая проблема представляет собой большую возможность». Данное утверждение является ядром предпринимательства на Западе. Т.е., по мнению Vinod Khosla, предпринимателю нужно найти проблему, тогда к ней найдётся и решение, за которое будут платить. Исходя из этого, любая предпринимательская проектная инициатива (проект, связанный с высоким риском и большим доходом в случае удачной реализации) должна начинаться с поиска и выбора проблемы/возможности.

В Stanford University студентам, изучающим курс предпринимательства, были выданы запечатанные конверты, в которых было по 5 USD (на команду). После чего была поставлена задача в течение двух часов после открытия конверта заработать как можно большую сумму, используя только деньги из конверта.

Одна из команд предложила студентам в студгородке бесплатно проверить давление в шинах велосипеда и, если они хотели их накачать, то платили 1 USD. В процессе реализации проекта студенты стали платить больше в благодарность за бесплатную услугу.

Вторая команда бесплатно бронировала места в ресторанах в центре города и позже продавала их людям в очередях в эти рестораны. Таким образом, данная команда показала, что нет необходимости в 5USD, которые им выдали изначально, чтобы заработать. В этом соревновании победила третья команда, заработавшая 650 USD, не израсходовав в процессе реализации проекта ни 5 USD ни двух часов времени. После реализации своих проектов каждая из команд должна была сделать презентацию и показать полученные результаты в течение трёх минут. Третья команда - победитель показала только один слайд с приглашением для студентов группы работать в компании Frog Design, которая заплатила команде за это объявление 650USD.

Затем задание было изменено и вместо денег в конверт положили 10 скрепок для бумаги, которые нужно было использовать с целью заработать деньги. Одна из групп студентов выполнила следующий проект: 10 скрепок были обменяны на большой лист бумаги, на котором студенты написали «Купите услуги одного студента Stanford'a и получите услуги ещё двоих бесплатно», после чего вышли с этим плакатом в деловой район города и стали рассказывать о себе и о проекте всем интересующимся. В результате одна из руководителей компаний наняла их для решения (совместно с её сотрудниками) определённой бизнес-проблемы методом мозгового штурма. За успешное её решение студентам было подарено три компьютерных монитора.

Задание по кейсу:

Если бы Вы получили аналогичное задание, каким бы был Ваш предпринимательский проект в условиях Вашего города? Зафиксируйте данную проектную инициативу в следующем документе:

КОНЦЕПЦИЯ (МОДЕЛЬ) ПРОЕКТА «_____»

1. Сущность проекта
2. Какую проблему решает проект?
3. Основные цели, результаты (продукты проекта) и требования к ним
4. Состав работ проекта (описать конкретные действия в ходе реализации проекта)
5. Риски проекта
6. Оценить доход от проекта

Концепция проекта должна отражать, что Вы хотите сделать в проекте, зачем и как Вы это сделаете. Каждая группа должна представить концепцию своего проекта в презентации Power Point.

Итоговый тест

1. Что является ограничением проекта?

- A. Сроки
- B. Содержание
- C. Стоимость
- D. Всё вышесказанное

2. Что не характерно для проектной деятельности?

- A. Продолжающийся во времени и повторяющийся процесс

- В. Деятельность ограничена доступностью ресурсов
- С. Работы выполняются людьми
- Д. Работы выполняются для достижения целей

3. Согласно правилам формирования целей, они должны быть...

- А. Конкретны, измеримы и не определены во времени
- В. Конкретны, измеримы и выполнимы
- С. Неконкретны, измеримы и выполнимы
- Д. Конкретны, не измеримы и выполнимы

4. Портфель - это ряд проектов...

Объединенных для достижения преимущества

Ресурсно взаимосвязанные между собой

Сгруппированных для содействия их эффективному управлению

Продолжающиеся в длительном периоде времени

5. Программа — это ряд проектов...

- А. Продолжающиеся в длительном периоде времени
- В. Объединенных для достижения преимуществ
- С. Ресурсно взаимосвязанные между собой
- Д. Сгруппированных для содействия их эффективному управлению

6. Для чего производится управление проектом?

- А. Для выполнения работ в рамках бюджета
- В. Для обеспечения скоординированности действий
- С. Для выполнения работ в срок
- Д. Для выполнения всех требований, предъявляемых к проекту

7. Когда в проект вовлечено максимум персонала?

- А. На стадии инициации проекта
- В. При планировании проекта
- С. Поровну на всех этапах
- Д. На завершении стадии исполнения

8. В какой момент минимальны затраты при внесении изменений в требования к продукту проекта?

- А. На стадии инициации проекта
- В. При планировании проекта
- С. Поровну на всех этапах
- Д. На завершении стадии исполнения

9. При какой структуре организации полномочия руководителя проекта максимальны?

- А. Проектная структура
- В. Сбалансированная матрица
- С. Функциональная структура
- Д. Сильная матрица

10. Что входит в систему управления проектами?

- А. Методология, проектный офис и руководство организации
- В. Программно-аппаратный комплекс, предназначенный для автоматизации и информационной поддержки проектной деятельности

С. Методология и проектный офис

Д. Методология, проектный офис и информационная система управления проектами

ТЕМА 2. ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА

Деловая игра 1. Ферма.Project — деловая игра на все случаи жизни управленца. Её центральной задачей является отработка навыков управления проектом и командного взаимодействия в условиях изменений и различных интересов заинтересованных сторон.

Жизненный цикл проекта, моделируемый в игре, является логичным симбиозом двух наиболее распространенных подходов – гибкого управления проектами и классической «водопадной» модели. Роли, события, заинтересованные стороны и их требования, изменения и море драйва!

Игра закрепляет как минимум два навыка участников:

1. Проектные:

- Инициация проекта;
- Планирование проекта;
- Управление рисками и изменениями;
- Управление содержанием и требованиями;
- Управление заинтересованными сторонами;
- Управление бюджетом проекта.

2. Личностные:

- Конструктивные коммуникации;
- Делегирование;
- Сотрудничество;
- Нацеленность на результат;
- Переговорные навыки;
- Предпринимательское мышление;
- Эффективная работа с информацией.

Игра проводится в течение 4-х часов. Количество участников игры 5-15 человек. Игра проходит в адаптированном виде, с раскрытием игровых механик и пояснениями, что позволяет участникам увидеть и оценить все возможности игры.

Участники игры являются командой проекта, в задачу которой входит запуск нового бизнеса – фермы, аграрного предприятия, приносящего доход ее владельцу (Заказчику проекта), в условиях, максимально приближенных к реальной среде проекта:

- Множество внешних и внутренних заинтересованных сторон;
- Ограниченный бюджет;
- Риски и непредвиденные ситуации;
- Различные интересы участников;

И многое другое – типичные проблемы, с которыми сталкиваются руководители проектов и их команды в ходе реализации проекта, и которые предстоит научиться решать участникам игры!

Игра разбита на 6 этапов – этап планирования и 5 «лет» реализации проекта.

Первый этап полностью посвящен планированию проекта – формированию «большой картины» всего проекта и разработке верхнеуровневого плана действий. Последующие этапы разбиты на циклы, которые постоянно повторяются:

- «Зима» — получение новых вводных и планирование работы по проекту
- «Весна», «лето» — выполнение работ, события
- «Осень» — выполнение работ, события, отчетность по итогам «года»

При необходимости команда и ведущий могут останавливать игру для проведения брифингов и корректировки своей работы на любом этапе игры.

По окончании каждого игрового этапа подводятся итоги и оценка достигнутого результата, предоставляется обратная связь, вносятся изменения в процессы работы и взаимодействия команды.

По истечении выделенного времени оценивается:

- Результаты проекта: выполнение требований Заказчика и текущее финансовое состояние предприятия;
- В соответствии с чек-листом определяются проявленные командой компетенции в процессе игры, выставляется рейтинг команды.
- Кроме того, команда формулирует приобретенный по проекту опыт и извлеченные уроки.
- Проработка основных аспектов управления проектами – управления содержанием, требованиями, сроками, рисками, коммуникациями, ресурсами, заинтересованными сторонами;
- Проработка навыков переговоров, конструктивных коммуникаций, сотрудничества;
- Возможность отработать навыки применения инструментов управления проектами: план-графиков, матриц управления рисками, заинтересованными сторонами и т.д.;
- Командный подход к решению проблем, понимание важности взаимодействия всех членов команды проекта.

Кейс 2.1. ИТ-проект в страховой компании

Общие положения. Ситуация рекомендуется к использованию в ходе изучения вопросов управления содержанием проекта и модели жизненного цикла проекта. Также в ситуации затрагиваются проблемы построения корпоративных систем управления (организационная структура, использование стандартов, распределение полномочий, процессы принятия решений).

Введение. Руслан Адамов, руководитель ИТ-проекта в страховой компании «Радуга», только что получил сообщение, что работы по его проекту полностью остановились. Вот уже как шесть часов никаких работ по проекту не выполняется по причине разногласий среди специалистов по поводу требований и спецификаций к результатам проекта. Разногласия касались того, как выполнять одну из задач по проекту, и потенциально приводили к отклонениям от изначально определенных спецификаций.

Руслан прекрасно понимал, что дальнейшее выполнение проекта невозможно без разрешения сложившихся разногласий. Если результаты проекта не будут соответствовать спецификациям, то это будет вскрыто во время промежуточных проверок. Потребуется исправление результатов и приведение их в соответствие спецификации, какими бы совершенными не были бы изменения. Или же потребуются усилия на согласования изменений в спецификации и требования, закрепленные в технической документации. В любом случае возникала серьезная опасность потерять время не только на возникшие разногласия среди специалистов, но и на исправления или дополнительные согласования. Все это сильно нервировало Руслана.

«Радуга». Компания «Радуга» представляла собой быстро растущую страховую компанию, предоставляющую широкий спектр услуг. Специфика деятельности компании предполагала сбор большого количества информации от клиентов, проведения различного рода актуарных расчетов, исследований и анализов, прогнозирование затрат. В силу этого развитию информационной системы компании руководство уделяло большое внимание. В компании был организован свой собственный ИТ-департамент, который решал большое количество задач и управлял практически всеми ИТ-проектами компании, привлекая в рамках аутсорсинга ограниченное количество известных компаний для решения узкого спектра задач.

В ИТ-департаменте была принята понятная и простая линейная модель жизненного цикла проекта.

В последние два года компания «Радуга» стремительно развивалась. Количество клиентов выросло с нескольких сотен тысяч до более миллиона. Руководство компании прогнозировало на ближайшую перспективу дальнейший рост клиентской базы и объема операций. Расширение бизнеса и рост количества клиентов означали необходимость управлять все большим и большим количеством информации. До начала проекта, которым руководил Руслан, основным инструментом управления данными о клиентах выступала разработанная сотрудниками ИТ-департамента база данных, построенная на СУБД MS Access.

Проект. Руководство компании прекрасно понимало ограничения данной СУБД и поэтому инициировало проект создания новой базы данных и перенос всех старых данных в нее. После некоторого анализа руководством ИТ-департамента остановило свой выбор на СУБД Oracle, которая предоставляла необходимую гибкость, надежность, возможность управлять большими массивами данных, возможность расширения. Новая система управления данными клиентами должна была быть построена на основе решений от компании Oracle. Создаваемая система должна была быть полностью совместимой с уже существующей системой, построенной на MS Access, так чтобы обеспечить корректный перенос данных. Бюджет проекта был определен в 1 млн. рублей. Плановая продолжительность проекта составила 15 недель. Проект было решено выполнять силами ИТ-департамента без привлечения внешних контракторов.

Руководителем данного проекта был назначен Руслан Адамов. Он отвечал за все результаты (включая сроки, затраты, риски) по проекту и имел полномочия решать все вопросы с руководителями любого уровня компании.

В качестве помощника руководителя проекта выступала Елена Ракитина, которая работала бизнес-аналитиком и взаимодействовала в основном с конечными пользователями, собирая и интегрируя дополнительные требования к создаваемой системе, а также согласуя их с изначальными спецификациями и переводя их на язык технических проектов для программистов.

Исполнители работ по проекту выделялись в проект из различных отделов ИТ-департамента и административно руководителю проекта не подчинялись, работая параллельно и над другими проектами.

Линейная модель жизненного цикла проекта. Как уже было сказано выше, все проекта ИТ-департамента осуществлялись в подавляющем большинстве случаев на основе линейной модели жизненного цикла разработки программных приложений. Проект разбивался на несколько этапов, каждый из которых завершался финальной проверкой. Переход к последующему этапу возможен только при успешном прохождении финальной проверки предыдущего этапа. Финальная проверка осуществлялась специально создаваемой комиссией, в которую входили руководители различных функциональных подразделений компании. Руководитель проекта в приемочную комиссию (даже по промежуточным этапам), как правило, не входил.

Основная цель финальной проверки (в том числе и по промежуточным этапам) заключалась в контроле соответствия созданных результатов задокументированным требованиям к создаваемому программному обеспечению, которые часто назывались спецификациями. Спецификации формулируются на основе предварительного анализа требований к программному обеспечению, проводимого за рамками проекта специалистами Отдела системного анализа

Решения комиссией принимаются коллегиально и являются обязательными для выполнения руководителем проекта. Без положительного решения приемочной комиссии проект не может переходить к следующему этапу.



Общая схема принятой модели жизненного цикла проектов ИТ-департамента показана на рисунке ниже.

Проблемы на стадии планирования. Этап инициации проекта прошел без особых проблем и разногласий. В рамках Устава были определены рамочные требования к продолжительности и стоимости проекта. Спецификация закрепила основные требования к функциональности, эргономичности и другим характеристикам создаваемого программного продукта.

В ходе этапа планирования спецификации по проекту были проанализированы будущими исполнителями. Один из программистов увидел возможности оптимизировать разработку базы данных, что требовало внесения существенных изменений в уже утвержденные спецификации. Его идея состояла в том, чтобы создать программный модуль, позволяющий новой системе безболезненно и корректно использовать данные старой системы без переноса данных из старой системы в новую. Потенциально данное решение может несколько упростить разработку новой системы, но не существенно. Наибольшая экономия усилий и времени от этого предложения могло возникнуть по причине устранения необходимости переноса данных из старой системы в новую. Решение также снижало риски потерь и искажений данных при переносе, снижало затраты на обучение, т.к. старая система могла использоваться на старых рабочих местах. Но при этом возникала дополнительная сложность и риски в системе по причине использования более сложной архитектуры. Хотя по оценке других программистов эти риски были признаны как невысокие.

Руслану данная идея пришлась не по душе, так как она явно входила в противоречие с уже утвержденными спецификациями и приводила к дополнительным потерям времени на согласования и пересогласования уже принятых решений. Еще больше идея стала не нравиться, когда Руслан увидел, что идея действительно имеет под собой рациональное зерно и поддерживается другими программистами. На проводимом Русланом специальном совещании программисты стали оказывать на Руслана давление, чтобы он вышел с инициативой пересмотра утвержденных спецификаций с руководством функциональных подразделений компании и отделом системного анализа. Руслан решил не принимать новые идеи и настаивал на том, чтобы все исполнители придерживались ранее утвержденных спецификаций и не искали идеальных вариантов решения задач. Отличное — враг хорошего. Данный тезис Руслан использовал как основной при аргументации своей позиции.

На устранение возникших разногласий ушло 1,5 рабочих дня. В первую очередь, по причине того, что несколько программистов видели рациональность в новом предложении, хотя и понимали все административные сложности согласования изменений в спецификации. В конечном итоге, Руслану удалось всех убедить в правильности своей позиции, хотя несколько программистов так и остались при своем мнении, что по видимости серьезно снизило их лояльность проекту.

Проблемы на стадии разработки. После устранения всех разногласий Руслан разработал детальный календарный план и бюджет, матрицу ответственности, которые были безболезненно согласованы и утверждены приемочной комиссией по второму этапу проекта. Проект успешно перешел на этап разработки базы данных.

Но в ходе выполнения работ программистами и тестовыми аналитиками была обнаружена проблема при переносе данных из старой системы в новую. Решение проблемы требовало дополнительного времени программистов. Для того, чтобы завершить проект, который и так несколько опаздывал, с не очень большим отклонением по срокам требовалось увеличить загрузку двух программистов, Сергея и Евгения, которые были вовлечены в выполнение работ по еще одному приоритетному проекту. Более того, и Сергей и Евгений были из числа тех программистов, которые на стадии планирования были активными сторонниками идеи оставить старую базу и не осуществлять переноса данных. Особого энтузиазма самостоятельно решать вопрос их дополнительной загрузки по проекту они не испытывали, и Руслану ничего не оставалось как попытаться согласовать данный вопрос с руководителем Сергея и Евгения.

Их руководитель, Иван, оказался серьезно занят по другому проекту компании и смог встретиться с Русланом только три дня спустя после обнаружения проблемы с переносом старых данных. В течение этих трех дней опоздание проекта продолжало накапливаться. После получасового разговора Иван согласился выделить Сергея и Евгения на большую часть времени в проект Руслана.

Но дополнительная загрузка Сергея и Евгения не помогла избежать серьезных нарушений по срокам выполнения этапа разработки, так как на устранение проблемы ушло значительно больше времени, нежели ранее предполагалось. Этап разработки был завершен с опозданием на 2 недели. Более того, дополнительное время Сергея и Евгения привели к превышению бюджета проекта.

Устранить возникшие отклонения в ходе выполнения последующих этапов проекта Руслан практически не имел возможности, так как принятая модель жизненного цикла оставляла мало возможностей для запараллеливания работ в разных этапах. С пессимистическим настроением Руслан приступил к реализации этапа тестирования, несколько нервно ожидая, какие проблемы и вопросы могут возникнуть в ходе выполнения процедур тестирования.

Вопросы

1. Каковы преимущества и недостатки линейной модели жизненного цикла проекта (как вообще, так и применительно к рассматриваемому проекту)?
2. Какие аргументы Вы бы использовали для убеждения программистов, уверенных в разумности изменений в спецификации проекта в соответствии с новой идеей на стадии планирования? Как бы Вы поступили на месте Руслана в данной ситуации?
3. Согласны Вы или не согласны с подходом Руслана к решению проблем по проекту?
4. Какие улучшения Вы можете предложить для оптимизации управления ИТ-проектами в компании «Радуга»?

Кейс 2.2 Проект как политика

Общие положения. Данная ситуация также представляет собой упражнение на использование одного из инструментов концептуального проектирования — карты заинтересованных сторон. Вид и порядок использования этого инструмента может быть найден в Интернете. Ситуация полезна при рассмотрении вопросов управления стейкхолдерами проекта.

Внедрение невнедряемого. Средняя (около 500 человек и 10 салонов продаж) московская торговая компания внедряет корпоративную информационную систему (финансовый и управленческий учет, коммерческий документооборот, управление товарным запасом, маркетинговая аналитика и т. п.). Финансовый директор, пользующийся безусловной поддержкой генерального директора (собственника), выбрал западный

программный продукт, который позволяет улучшить фин.контроль и планирование, но требует большого количества первичных данных. Возможности управления товарным запасом и маркетинговой аналитики очень ограничены. Директор ИТ, сокурсник генерального директора, внедрил и эксплуатировал продукт в компании «Phillips». Он считает его замечательным. В ходе внедрения оказывается, что программный продукт не предполагает возможностей гибкой его адаптации к специфике деятельности организации и плохо работает на доступных каналах передачи данных. Директор по маркетингу не видит во внедрении никакого смысла (из-за ограниченных аналитических возможностей). Коммерческий директор откровенно против внедрения, так как это приводит к дополнительной загрузке продавцов.

Вопросы

1. Определите основных заинтересованных лиц проекта и разработайте реестр и карту заинтересованных лиц.
2. Сформулируйте предложения по дальнейшим действиям для руководителя проекта и для генерального директора.

Итоговый тест

1. Из каких этапов состоит стандартный жизненный цикл проекта?
 - A. Планирование и Исполнение
 - B. Инициация, Планирование, Исполнение, Мониторинг и Завершение
 - C. Инициация, Планирование и Исполнение
 - D. Инициация, Планирование, Исполнение и Завершение
2. Из каких элементов состоит группа процессов инициации?
 - A. Разработка устава проекта и определение содержания
 - B. Разработка устава проекта, определение заинтересованных сторон и разработка календарного плана
 - C. Разработка устава проекта и определение заинтересованных сторон
 - D. Разработка устава проекта, определение содержания и разработка календарного плана
3. План управления проектом:
 - A. Является совокупностью планов управления содержанием, расписанием, бюджетом, рисками и т.п.
 - B. Является календарным планом-графиком проекта
 - C. Определяет иерархическую структуру работ проекта
 - D. Представляет из себя диаграмму Ганта
4. Разработка иерархической структуры работ является следующим шагом после разработки:
 - A. Календарного плана-графика работ проекта
 - B. Устава проекта
 - C. Описания содержания
 - D. Требований к продукту проекта
5. Планирование поставок отвечает на вопрос:
 - A. Что и в каких количествах покупать?
 - B. Когда покупать?
 - C. Как покупать?
 - D. Все вышесказанное
6. Разработка расписания включает в себя работы в следующей последовательности:

А. Оценка ресурсов, Определение состава операций, Определение взаимосвязей операций, Определение длительности операций

В. Определение состава операций, Определение взаимосвязей операций, Оценка ресурсов, Определение длительности операций

С. Определение состава операций, Оценка ресурсов, Определение взаимосвязей операций, Определение длительности операций

Д. Определение состава операций, Определение длительности операций, Определение взаимосвязей операций, Оценка ресурсов

7. Оценка стоимости, при которой суммируется стоимость отдельных элементарных работ называется:

Е. Оценка по аналогам

Г. Параметрическая оценка

Г. Оценка "снизу-вверх"

Д. Все вышесказанное

8. Какие виды отчетности возможны в проекте?

А. Отчет о состоянии

В. Отчет о прогрессе

С. Отчет о тренде

Д. Все вышесказанное

9. Процессы завершения включают в себя

А. Проведение приемосдаточных мероприятий и оформление проектной документации

В. Оформление отчета о завершении проекта и закрытие контрактов

С. Проведение приемосдаточных мероприятий и закрытие контрактов

Д. Проведение финальных расчетов с поставщиками

10. Извлеченные уроки касаются следующих областей:

Управление командой проекта

Управление проектом и Управление командой проекта

Содержание проекта, Управление проектом, Управление рисками проекта

Содержание проекта, Управление проектом, Управление командой проекта

ТЕМА 3. ОПИСАНИЕ РОЛЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Задание 3.1 Компания «Альфа Медицина» занимается продажами медицинского оборудования. Директор принял решение об изменении системы начисления заработной платы. На сегодняшний день каждый из 8 менеджеров по продажам (Федор, Антон, Олег, Семен, Майкл, Джек, Анна, Мария) получает оклад 20 000 руб. и ежемесячную премию 20 000 руб. – за выполнение плана продаж по отделу в целом.

На совещании, директор по продажам (Иван Кузьмич) объявил менеджерам о том, что со следующего месяца изменится система начисления премии, при этом оклад останется прежним. Размер премии будет зависеть от степени выполнения сотрудником индивидуального плана продаж.

Таким образом, размер минимальной премии составит 1 000 руб., а максимальной 30 000 руб. (при выполнении плана на 100%). То есть максимально возможная сумма З/П увеличится с 40 до 50 тыс. руб. Кроме того, директор поручил каждому спрогнозировать свой объем продаж до конца года, написать обоснование прогноза и план развития клиентов. Реакция менеджеров была не однозначной.

Совещание:

Антон: - Иван Кузьмич! Что за бредовая система? Мы ведь теряем деньги! Кроме того у нас и так полно дел, а еще и планированием заниматься, за что вообще аналитик получает з/п?

Мария: - Антон, да ты не понимаешь! У нас есть возможность получать на 10 т.р. больше чем прежде! Ребята, это ведь плюс! Кроме того, в планировании мы можем выразить свои идеи по развитию клиентов! Кстати, Иван Кузьмич, а может быть учредим приз за лучшую инновацию по итогам года? Ребята, что скажите?

Джек: - Да, да, звучит вроде бы не плохо...

Майкл: одобрительно кивнул...

Олег: пожал плечами...-нужно все как следует обдумать...-как то все быстро...

Анна: - не знаю, думаю премия от 1 000 до 30 000 это определенный риск, Иван Кузьмич?

Антон: (перебивая Анну) - Иван Кузьмич, эта система не будет работать! Так ведь ребята? Ну чего вы молчите?

Семен: молчит и смотрит на стол

Федор: - Иван Кузьмич, а для чего все это делается? Да, я согласен, максимальная з/п вырастет, но и минимальная уменьшится. Я даже не знаю что лучше.....

Через час в чайной комнате: (Мария, Анна, Майкл, Джек):

Мария: - Коллеги, какие мысли?

Анна: - не все так хорошо как кажется, сначала мы не получим премию, потом нам скажут что в этом еще и наша вина, т.к. планированием занимались мы сами, затем перекроют финансирование, и вообще такое чувство, что ему не важно наше мнение!

Мария: - Майкл?

Майкл: - ..наверное...и вообще ...почему чуть что – сразу Майкл?...

Джек: - да Вы не парьтесь, не в первый раз к нам выходят с инициативами, ни когда мы не делали так, как говорят и в этот раз не нужно...

Мария: - как Вы не понимаете, это ведь делается для нас, перед нами открываются новые возможности самостоятельно планировать свои продажи, мы выйдем на новый уровень!

В обеденный перерыв: (Антон, Олег, Семен, Федор)

Олег: - Я слышал, что вроде бы Маша что-то еще предложила ...а Джек выступил против...

Антон: - Парни, это утопия, нужно организовать протест! Я предлагаю вообще устроить забастовку! Я докажу что это решение было не правильным! Скоро все рухнет!

Семен: - не знаю, посмотрим, что будет дальше...

Федор: - Вы рано бьете тревогу, нужно выяснить все по подробней..(сказал Федор и направился в кабинет к директору).

Задание

1. Определить к какому типу относится каждый сотрудник?
2. Что полезного для Вас, как для лидера проекта, может дать этот тип сотрудника?
3. Какие действия Вы предпримете, чтобы перевести его в «лагерь сторонников»? (как коммуницировать, что поручать, и т.д.)

№	Имя	Тип
1	Федор	
2	Антон	
3	Олег	
4	Семен	
5	Майкл	
6	Джек	
7	Мария	
8	Анна	

Итоговый тест

1. Кто является заинтересованным лицом проекта?

- А. Лица или организации, которые будут использовать продукт или услугу или результат проекта
- В. Лицо или организация, выполняющая работы по реализации проектов
- С. Лица и организации, которые активно участвуют в проекте, или те, чьи интересы могут быть затронуты и при этом
- Д. Коллегиальный орган, выполняющий функции координации всех участников проекта, организующий деятельность рабочих групп проекта и обеспечивающий информационную поддержку вышестоящих структур

2. Какая роль не входит в структуру проектного офиса?

- А. Руководитель проектного офиса
- В. Руководитель проекта
- С. Администратор
- Д. Архивариус

3. Кто является высшим органом управления отдельным проектом?

- А. Проектный офис
- В. Руководитель проекта
- С. Рабочая группа проекта
- Д. Управляющий комитет

4. Кто является командой управления проекта?

- А. Лицо или организация, выполняющая работы по реализации проектов
- В. Лица или организации, которые будут использовать продукт или услугу или результат проекта
- С. Лица и организации, которые активно участвуют в проекте, или те, чьи интересы могут быть затронуты и при этом
- Д. Коллегиальный орган, выполняющий функции координации всех участников проекта, организующий деятельность рабочих групп проекта и обеспечивающий информационную поддержку вышестоящих структур

5. Кто должен обеспечивать предоставление ресурсов для проекта?

- A. Руководитель проектного офиса
- B. Куратор проекта
- C. Заказчик проекта
- D. Руководитель проекта

6. Кто является заказчиком проекта?

A. Коллегиальный орган, выполняющий функции координации всех участников проекта, организующий деятельность рабочих групп проекта и обеспечивающий информационную поддержку вышестоящих структур

B. Лица или организации, которые будут использовать продукт или услугу или результат проекта

C. Лицо или организация, выполняющая работы по реализации проектов

D. Лица и организации, которые активно участвуют в проекте, или те, чьи интересы могут быть затронуты и при этом

7. Кто формирует требования к продукту проекта?

- A. Куратор проекта
- B. Руководитель проекта
- C. Руководитель проектного офиса
- D. Заказчик проекта

8. В чем основное различие между заказчиком и функциональным заказчиком?

A. Заказчик обычно оплачивает работы, а функциональный заказчик выполняет отдельные функции в проекте

B. Заказчик обычно оплачивает работы, а функциональный заказчик определяет функционал продукта

C. Заказчик обычно оплачивает работы, а функциональный заказчик руководит реализацией проекта

D. Отличий нет

9. Что делает администратор проекта?

A. Ассистирует Руководителю проекта в выполнении таких функций, как планирование проекта, сопровождение проекта, управление сроками, подготовка отчетности

B. Обеспечивает ведение, подготовку и создание документации проекта

C. Организует ведение Архива проекта

D. Все вышесказанное

10. Кто является исполнителем проекта?

A. Лица или организации, которые будут использовать продукт или услугу или результат проекта

B. Коллегиальный орган, выполняющий функции координации всех участников проекта, организующий деятельность рабочих групп проекта и обеспечивающий информационную поддержку вышестоящих структур

C. Лица и организации, которые активно участвуют в проекте, или те, чьи интересы могут быть затронуты и при этом

D. Лицо или организация, выполняющая работы по реализации проектов

ТЕМА 3. СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Задание 1. Описание социального проекта

Название проекта должно быть броским и кратким. Оно может быть достаточно общим (например «Дети природы») или содержать подзаголовок, например: «Дети природы. Создание новых методик внеклассного экологического воспитания трудных подростков» или «Спасем заповедники! Сохранение и реформа системы заповедников бывшего СССР в новых социально-экономических условиях».

Аннотация проекта (не более 1/3 страницы) Аннотация проекта содержит ясное и краткое описание сути проекта. Она должна привлечь положительное внимание к заявке, побудить читать ее дальше. Структура аннотации состоит из четких, логически связанных ответов на следующие вопросы:

- почему и кому нужен этот проект? какова его цель?
- где проект будет реализован?
- как проект будет выполняться (основные мероприятия)?
- каковы его ожидаемые результаты (как он изменит жизнь людей к лучшему)?

Описание проблем(ы), решению / снижению остроты которой (-ых) посвящен проект, обоснование социальной значимости проекта (не более 1 страницы)

Социальный проект всегда направлен на решение какой-либо социальной проблемы, а в ее основе находится актуальный для целевых групп, с которыми работает НКО, вопрос. Например, «Как помочь детям из детских домов получить доступ к высшему образованию?» или «Как предотвратить рост числа наркозависимых среди рабочей молодежи в городе Н.?».

Для грамотной постановки проблемы некоммерческая организация должна владеть информацией о состоянии дел в своей сфере. При разработке проекта ей необходимо получить ясное представление о следующих факторах:

- апробированные и новые технологии работы НКО, в т. ч. технологии и опыт работы, которыми владеет сама организация;
- наличие и доступ к материально-техническим, информационным, кадровым ресурсам, которые могут понадобиться для реализации проекта;
- государственная политика в данной сфере;
- социально-экономические характеристики целевой группы и ее потребности;
- доступ к целевым группам (круг клиентов организации);
- исследования и оценки состояния дел в данной сфере (например, сколько из выпускников детских домов получает высшее образование на сегодняшний день?);
- конкуренты и партнеры (кто еще и как работает в этой сфере?), возможности взаимодействия с органами власти, бизнесом;
- доступные каналы распространения информации (например, пресса, Интернет).

Основные целевые группы, на которые направлен проект

Целевые группы – это лица или организации, на которые проект будет непосредственно положительно влиять в ходе реализации проектных целей. Скорее всего, вы уже дали характеристику групп, испытываемых ими проблем в предыдущем разделе, а здесь надо лишь назвать эти целевые группы. Если необходимо, использовать территориальные, возрастные, социально-экономические и другие маркеры.

Пример 1. Школьники 8–10-х классов средних общеобразовательных школ, студенты 1–3-х курсов высших и средних специальных учебных заведений Алтайского края.

Основные цели и задачи проекта

Проекты нацелены на решение проблем и получение определенных результатов – иными словами, они ориентированы на достижение поставленных целей. Именно эти четко сформулированные цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы они были достигнуты.

Цели – это наиболее общие утверждения, задающие ориентир на планируемые результаты. Причем, цели не могут быть оценены количественно. Их главное назначение – показать тип проблемы, с которой имеет дело проект. Тем самым цели отличаются от задач.

Задачи – конкретные и поддающиеся измерению возможные изменения ситуации, которую вы охарактеризовали в разделе «Описание проблемы». Эти изменения (улучшения) произойдут в результате осуществления вашего проекта. Если имеет смысл, здесь можно указать, кто охвачен проектом, что следует изменить, в каком направлении, насколько. Задачи должны быть максимально конкретизированы. В них могут содержаться и количественные данные о степени полезности проекта. Такие данные называются показателями. Показатели – инструмент, позволяющий точнее определить и разъяснить цели и задачи проекта и измерить его эффект.

Выполнение задач приводит к достижению целей и, следовательно, решению проблемы. Цель рассматривается как общее видение итога, а задачи – это конкретные частные результаты, и будучи взаимосвязанными логически, вытекают из описания проблемы, они заметно отличаются друг от друга. Можно сопоставлять задачи с проблемами, обозначенными в пункте заявки «Описание проблемы». Тогда каждой проблеме будет соответствовать по крайней мере одна четкая задача.

Для формулирования цели и задач проекта часто используют графический прием построения «дерева целей». Законченное «дерево целей» представляет суммарную картину желаемой ситуации в будущем. Его главное достоинство заключается в том, что оно обеспечивает строгое соответствие целей потенциального проекта выявленным на предыдущем этапе проблемам.

Шаги по построению «дерева целей».

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

Шаг 2. В случае необходимости: пересмотрите формулировки; добавьте новые цели, если они представляются уместными и необходимыми для достижения цели на следующем, более высоком уровне; удалите цели, которые кажутся неуместными или ненужными.

Проведенный анализ проблем и целей дает важную информацию для выбора стратегии проекта. На этом этапе полезно ответить на следующие вопросы:

Следует ли пытаться решить все выявленные проблемы или только часть их?

Какова возможная связь данного проекта с другими проектами (текущими или планируемыми) организации?

Какие воздействия на существующую негативную ситуацию наиболее вероятно приведут к желаемым результатам и обеспечат устойчивость проекта?

Каким образом может быть достигнута максимальная польза для целевых групп?

Каким способом лучше всего обеспечить заинтересованность партнеров?

Какая стратегия наиболее эффективна в плане соотношения затрат и результатов?

Какие финансовые средства могут быть реально предоставлены на реализацию проекта, из каких источников?

Из целей и задач должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

Рекомендуется формулировать для проекта одну общую цель и несколько задач – этапов ее достижения.

Пример. Цель проекта – консолидация действий лидеров местного сообщества, некоммерческих организаций, органов исполнительной власти, учреждений здравоохранения Алтайского края по формированию навыков здорового образа жизни в молодежной среде сел и небольших городов посредством просветительских программ.

Описание позитивных изменений, которые произойдут в результате реализации проекта; конкретные ожидаемые результаты и эффект проекта в долгосрочной перспективе

В этом разделе (не более 1 страницы) должна содержаться конкретная информация (с указанием количественных и качественных показателей) о результатах проекта. Например, если запланировано проведение семинара, то нужно указать количество обученных слушателей; если реализуется программа по предоставлению каких-либо услуг, нужно указать количество слушателей или организаций (привести перечень), пользующихся этими услугами.

Если проект может быть продолжен или состоит из нескольких этапов, то необходимо предоставить следующую информацию:

Как предполагается развивать деятельность в этом направлении после выполнения проекта?

Каким образом предполагается сохранить и расширить достижения данного проекта?

Каким образом данная программа будет существовать в дальнейшем?

Описание позитивных изменений, которые произойдут в результате реализации проекта

Конечный результат связан со специфическими результатами и материально осязаемыми объектами (товарами и услугами, фиксированной информацией и пр.), которые получаются при реализации целей и задач проекта. В этом подпункте желательно сделать прогноз о том, каким образом будет отчасти решена или, может быть, исчерпана основная проблематика проекта.

Конкретные ожидаемые результаты

Каждая задача имеет свои результаты. Здесь необходимо описать как можно более точно те изменения, которые должны произойти после реализации проекта. Это могут быть новые знания и умения, изменившиеся убеждения и ценности, новое поведение, изменения в условиях жизни. Пример формулировки конкретных ожидаемых результатов: «Содержание молочных продуктов в меню детского сада составит 30 %», «10 воспитателей применяют методы обучения здоровому образу жизни».

Формами продуктов проектной деятельности могут быть: выставка, газета, журнал, сценарий, экскурсия, игра, праздник, проведение и анализ социологического опроса, видеофильм, вебсайт, буклет, брошюра, сборник статей или материалов, учебное или методическое пособие, путеводитель, справочник и многое другое.

Количественные и качественные показатели результативности аналогичны индикаторам оценки проекта (см. пояснения к следующему пункту заявки).

Эффект проекта в долгосрочной перспективе

Содержание этого подпункта призвано разъяснить, каким образом, за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает грантодателя в том, что после расходования его средств найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы. Если вам требуются деньги для организации некоторой новой программы или реорганизации существующей, то как вы поступите, когда средства кончатся? Заверений о поисках нового грантодателя недостаточно. Вы должны

представить план, который убедил бы спонсора в том, что программа будет успешно функционировать и в будущем. Среди вопросов, которые надо рассмотреть, в связи с этим (т. е. попытаться ответить на них не только грантодателю, но и себе самим), можно назвать следующие:

Какие существуют возможные источники будущего финансирования?

Найдутся ли местные государственные или частные учреждения, готовые продолжать финансирование вашего проекта?

Собираетесь ли вы заниматься поиском не грантовых источников финансирования?

Имейте в виду, что наилучший план будущего финансирования – это план, не требующий поддержки от спонсора.

Механизм оценки результатов

Этот раздел (2–3 абзаца) должен содержать ответы на следующие вопросы:

Каким образом будет оцениваться эффективность проекта в целом?

Кто будет оценивать достижение поставленных задач и намеченных результатов в ходе выполнения проекта (описать процедуру оценки) и по его окончании?

Каковы критерии оценки (индикаторы) эффективности проекта?

Оценка вашего проекта важна по двум причинам. Во-первых, следует проанализировать степень эффективности всей выполненной работы, чтобы оценить качество достижения поставленных целей и задач. Это называется оценкой результатов. Во-вторых, оценка может проводиться для получения сведений о ходе проекта, чтобы корректировать его недочеты или ошибки непосредственно в процессе выполнения. Такая оценка называется оценкой хода работы.

Многие планы оценки проектов субъективны по своей сути. Субъективные оценки обычно отражают мнения людей о проекте, но редко посвящены конкретным результатам его работы. К примеру, оценка образовательной программы будет выявлять отношение к ней школьников, учителей, родителей и администрации, но не будет описывать осязаемого улучшения учебы прошедших программу школьников. Субъективизм часто влияет на оценку результатов. Он особенно заметен, если вы сами оцениваете результаты своей работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зависит ваше дальнейшее финансирование.

Один из способов достичь более объективной (а зачастую и более профессиональной) оценки – попросить какую-нибудь стороннюю организацию выполнить ее за вас. Приемлемо, чтобы такая организация сама предложила план оценки, который может быть представлен спонсору как часть вашей заявки. Это не только обеспечит большую объективность, но и повысит уровень доверия к вам.

Важно встроить план оценки в заявку и подготовиться начать оценивать проект с самого старта. Иначе ряд существенных данных о его реализации может быть упущен.

Необходимо как следует проработать индикаторы оценки результатов. С их помощью можно подтвердить факт достижения результатов и прогресса в выполнении поставленных задач. Часто индикаторы описываются как показатели, поддающиеся объективной проверке. Это предполагает, что любой человек может ознакомиться с индикаторами и, на их основе, придет к тому же заключению об успехе или провале проекта или какой-либо части проекта. Например, если речь идет об обучении, то индикаторами могут быть количество подготовленных участников, которые будут получать доход; компетенции, которых они достигли; количество рабочих групп в процессе обучения; количество и качество разработанных ими материалов и пр.

Количественные методы оценки отвечают на вопрос «Сколько?». Они опираются на твердые данные и требуют меньше времени, чем подход с вовлечением участников. Для сбора количественной информации не нужны высококвалифицированные кадры.

Иногда индикаторы должны показывать качественные перемены и основываться на частных суждениях. При проведении мониторинга нужны и количественные, и качественные индикаторы. Обе формы вносят вклад в описание ситуации, но если первая концентрируется на количественном описании – количество проведенных собраний, число участников, присутствовавших на собраниях, и т. д., то второй сосредотачивается на качестве результатов и самого процесса – какие люди выступали на собрании и что они говорили, что изменилось у людей в результате посещений собрания и пр.

Качественные индикаторы оценки позволяют определить, насколько приемлемо / качественно была выполнена работа. Они обеспечивают измерение процессов, способствуют более глубокому анализу. В них заложена высокая степень гибкости, и они требуют более высокой степени вовлеченности участников исследования.

Индикаторы описывают наблюдаемые изменения или события, связанные с реализацией проекта. Они свидетельствуют о том, что нечто имело место быть или происходит в настоящий момент – будь то произведенный результат, немедленный эффект или наблюдаемое изменение в долгосрочном периоде. Индикаторы должны быть:

Конкретными – явным образом связанными с теми областями, где от проекта ожидаются какие-либо изменения, при этом не касаясь тех объектов, которые изменятся в большей степени от внешнего влияния, нежели воздействия проекта. Например, если проект нацелен на усиление членства в комитете, индикаторы достижения могут включать уровень участия членов в общих собраниях.

Точно выраженными – индикаторы должны быть настолько ясно описаны, чтобы их измерение и интерпретация не допускали двойного толкования. Например, если повышение уровня доступности социальных услуг принимается как индикатор, всем должно быть понятно, что подразумевается под словом «доступность». Увеличение рабочих часов в офисе может реально и не повысить уровень доступности, если офис по-прежнему расположен в городе далеко от большинства потенциальных потребителей. Индикаторы могут включать субъективные суждения о достигнутом прогрессе (и люди могут иметь разное восприятие), но источник, на основании которого выносятся то или иное сужение, должен быть абсолютно понятен.

Надежными – должны существовать обоснованные доказательства того, что изменения в выбранных индикаторах обусловлены, напрямую или косвенно, вмешательством проекта.

Последовательными – для определения долговременных изменений важно, чтобы одни и те же индикаторы применялись на протяжении длительного периода.

Легко собираемыми – должна существовать реальная возможность сбора информации по отобранному индикаторам в приемлемые сроки и по умеренным ценам.

Важно описать, кто будет определять индикаторы и когда надо будет их отбирать. Основные заинтересованные лица, особенно целевая группа проекта, должны внести свой вклад в отбор индикаторов, потому что именно они лучше всего представляют себе, какие перемены надеются увидеть в итоге реализации проекта.

Серьезный вопрос возникает в связи с количеством индикаторов, необходимых для измерения эффективности и влияния проекта. Важно, чтобы их число было разумно ограничено. При составлении перечня индикаторов надо принимать во внимание объем ресурсов, требуемых для сбора информации. Лучше оценивать при помощи небольшого числа релевантных и управляемых индикаторов, которые предполагают понимание происходящих изменений, чем перегружать и усложнять работу неуправляемыми и амбициозными индикаторами. Методы сбора данных для оценки проекта можно разделить на четыре категории: наблюдение (смотреть, слушать, считать), опрос (задавать вопросы), измерение (делать замеры, снимать показания), анализ документов (читать, изучать).

Задание 2. Рабочий план реализации проекта

Сведения об основных исполнителях проекта

В данном разделе необходимо представить список основных исполнителей проекта (резюме прилагаются к заявке).

Из этого раздела должно быть ясно, как вы будете осуществлять проект. Кто за что отвечает, кто кому подчиняется, как распределяются обязанности между различными партнерами по проекту.

Резюме и биографии специалистов должны убедить потенциального грантодателя, что люди, реализующие проект, обладают именно теми навыками и квалификационным уровнем, которые наибольшим образом соответствуют потребностям и задачам проекта. В резюме надо отразить уровень образования (даже неоконченного, если речь идет о вузе, ссузе) с указанием приобретенной (приобретаемой) специальности, названия учебного заведения, а также историю трудовой деятельности.

Характеризуя опыт работы, следует не просто перечислить этапы карьеры и занимаемые должности, а подчеркнуть достижения. Используйте энергичные глаголы в активном залоге, чтобы отразить и измерить ваши достижения. Резюме могут включать информацию о наградах, премиях, публикациях. Описания биографий должны соответствовать целям и задачам проекта, малосущественные с этой позиции детали можно пропустить. Наиболее часто применяемый способ расположения информации в резюме – хронологический. Можно использовать и обратную хронологию (начинать с недавних событий). Если необходимо, самую «сильную» информацию можно поместить в начале.

Итак, типичная структура резюме для заявки: ФИО полностью, сведения об образовании, опыт работы, роль в проекте. Избегайте длинных и многословных описаний.

В проекте оказывает консультативную помощь детям, подросткам. Проводит встречи с учителями, родителями, другими заинтересованными людьми, отвечает за подготовку и проведение Фестиваля

Календарный план реализации проекта (поэтапный)

Наименование этапов, мероприятий	Сроки начала и окончания (месяц, год)	Ожидаемые итоги

Проектный метод позволяет достичь определенного результата в определенные сроки и за определенные деньги. План проекта составляется для того, чтобы определить, с помощью каких работ будет достигаться результат. Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта. Должны быть понятны причины выбора именно таких мероприятий, последовательность их выполнения.

Примеры мероприятий: обучающий семинар для журналистов, конференция «Общественные инициативы в Алтайском крае: опыт и перспективы развития добровольчества», съемка документального фильма, краевой конкурс рисунков и плакатов «Мы понимаем друг друга», акция «Полотно Дружбы», «круглый стол» «Значение межкультурной коммуникации для формирования национального согласия», издание и

распространение брошюры «Добровольчество в Алтайском крае», конкурс творческих работ «Культура и традиции народов Алтая», выставки-презентации по теме «Содружество народов Алтая» и др.

Крупный проект содержит много мероприятий, и для удобства отслеживания плана их объединяют в этапы. Чем детальнее составлен план проекта, тем он точнее (а значит, лучше). Как правило, этапы реализуются последовательно. При этом часто следующий этап начинается лишь после того, как будут достигнуты и одобрены результаты предыдущего.

В плане не должно быть пробелов. Например, если проект выполняется в течение 6 месяцев, то на каждый месяц следует запланировать хотя бы одно мероприятие.

Медиаплан проекта

Важным условием успешной реализации проекта является грамотно составленный медиаплан – план освещения хода и результатов проекта в СМИ.

Наименование СМИ	Форма изложения информации	Количество информаций

В данном разделе необходимо назвать СМИ, в которых вы планируете размещать информацию о запуске, ходе реализации, промежуточных и основных итогах проекта. География и аудитория СМИ должны охватывать географические рамки и целевую группу вашего проекта. Желательно, чтобы присутствовала пресса краевого уровня. Допустимо включение в список зарегистрированных интернет-СМИ. Указывайте реально достижимое количество планируемых публикаций, например, по одной при старте и финале проекта, а также на каждое масштабное социально значимое мероприятие. Возможные виды сообщений: новостная заметка, статья, интервью, анонс и др.

Список использованной литературы

1. Титов С. А., Титова Н. В. Практикум по управлению проектами (сборник практических ситуаций): учеб, пособие. М. : Изд. МТИ, 2015. 245 с.; ил. ISBN 978-5-9906459-8-1
2. Пишем социальный проект: структура и примеры заявки на грант Губернатора Алтайского края в сфере деятельности СО НКО : сборник материалов / Неком- мерч. партнерство «Сибирский центр социальных технологий» ; сост. Н. А. Шабалина ; ред. М. В. Шабалина. – Барнаул, 2013. – 53 с.
3. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449791> (дата обращения: 05.12.2020).

