

ТРУДНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА



Управление проектами

(project management) подразумевает разработку плана работы, создание команды проекта, распределение между ее членами обязанностей по реализации проекта, исполнение и контроль работ по проекту. Когда вы и ваша команда выигрываете грант и приступаете к реализации проекта, первое, о чем вы задумываетесь, как же все теперь

реализовать, как сделать все задуманное эффективно, по плану, с запланированными ресурсами и без нервов. По сути, это основные вопросы управления проектами.

Планирование - основное условие успешного управления качественным проектом. Важно грамотно управлять командой проекта, вашей целевой аудиторией, имеющимися ресурсами, управлять временем, анализировать и минимизировать возможные трудности в ходе реализации.

Управление проектом – сложное и креативное дело, процесс с безграничным потенциалом, и в то же время вполне предсказуемыми действиями.

В управлении проектом понятие «жизненного цикла» играет важную роль: жизненный цикл влияет на продолжительность проекта, так как определяет его начало и завершение; на его основе определяется структура и перечень работ по проекту; с помощью жизненного цикла формируются статьи расходов и занятость команды проекта; жизненный цикл проекта помогает детализировать основные этапы, а также устанавливать контроль.

Жизненный цикл - последовательность фаз проекта, задаваемая из потребностей управления проектом, процесс реализации любого проекта протекает во времени и представляет собой ряд следующих друг за другом взаимосвязанных фаз/этапов. Это время между зарождением проекта, его завершением и принятием решения о его дальнейшем развитии. Данное деление на фазы весьма условное. Каждая организация вправе самостоятельно детализировать этот процесс. Нет единственной подходящей для любого проекта модели жизненного цикла, точное количество фаз и этапов определить невозможно. Это зависит от особенностей конкретного проекта. Одновременно с этим составляющие цикла отличаются общими признаками. На основании фаз и этапов производится управление проектом.

Жизненный цикл проекта можно разделить на следующие фазы/этапы:

- инициализация, концептуальная фаза (постановка целей, анализ возможностей, обоснование осуществимости и актуальности, планирование реализации);
- планирование, фаза разработки проекта (определение структуры работ, формирование команды, разработка плана мероприятий и бюджета проекта);
- выполнение, фаза исполнения проекта (реализация проекта, контроль исполнения плана/бюджета, маркетинг, обучение членов команды, продвижение проекта);
- контроль и мониторинг (промежуточная оценка влияния проекта на решение социальной проблемы);
- завершение, фаза завершения проекта (подведение итогов, оценка результатов, подготовка отчетов по проекту). В этой фазе, как правило, принимается решение о дальнейшем развитии проекта.



Хронологическая цепочка управления проектом начинается с этапа инициализации. На этом этапе производится сбор данных о текущем положении организации, их анализ, принимается решение о целесообразности нового проекта, утверждается его общая концепция, обсуждается идея проекта, она должна быть актуальной, оригинальной и выполнимой. Если в ходе такой работы проект сочтут невыполнимым (члены команды, руководитель организации, человек, принимающий решение и т.п.), то проект может и не состояться.

Участники (организации, инициативные группы) как потенциальные грантозаявители принимают решение об участии в конкурсе проектов, здесь начинается следующий этап – планирование. Основное внимание уделяется развитию уже принятой концепции проекта. Именно на этом этапе учитывается особенность каждого проекта: анализируется отличие постановки задач от тех, что были раньше, определяется уникальность свойств нового продукта или услуги с тем, чтобы эффективно распределить ресурсы, определить риски, продолжительность проекта и так далее. Во многом именно этот этап определяет успех или провал проекта.

На стадии планирования готовится вся проектная документация, продумывается стратегия реализации, осуществляется поиск ресурсов, составляется бюджет проекта. Разрабатывается система управления проектом в ходе его реализации, назначается руководитель, формируется проектная команда.

Отметим, что финансирование проектов может осуществляться за собственный счет тех, кто разрабатывает проект и собирается реализовать, но может также осуществляться за счет, например, средств грантодателей.

Поэтому на этом же этапе существования проекта организации/проектные команды принимают участие в конкурсе для получения финансирования. При этом отказ в финансировании проекта организаторами конкурса/грантодателями по итогам такого конкурса не означает обязательного отказа от проекта. В таком случае организация, осуществляющая проект, может принять участие в другом конкурсе, скорректировав проект, либо постараться найти финансирования в других источниках.

В ходе планирования важно учесть возможные риски, которые присущи данному проекту. В результате моделирования ситуаций может появиться несколько вариантов графика исполнения проекта: оптимистичный, пессимистичный и наиболее вероятный. Анализ всех трех сценариев развития ситуации позволяет рассчитать ресурсы и резервы, которые нужны для успешного выполнения проекта, в том числе времени, финансов, человеческие или другие материальные ресурсы и резервы. И конечно, на первом месте стоят люди, потому что если у вас нет надежной команды, то при наличии всех остальных факторов мало что удастся сделать.

Когда же проект получил поддержку, заключен договор с грантодателем, задачи обозначены и осознаны, люди расставлены и определена внутренняя система коммуникаций, можно браться за работу. Проект запускается и переходит на этап выполнения.

На этом этапе после запуска проекта и выполнения определенных организационных процедур все мероприятия идут самостоятельно и контролируются

руководителем проекта. Основные управленческие задачи на этом этапе состоят в фиксации изменений, возникающих в ходе исполнения проекта, в сопоставлении реального хода работ с планом-графиком. Каждый этап работ должен заканчиваться промежуточным результатом, который должен четко фиксироваться и быть измеримым. Данный этап характеризуется наибольшими усилиями, прилагаемыми исполнителями проекта, интенсивностью деятельности, затратами наибольшей части ресурсов.

На этапе контроля и мониторинга осуществляется промежуточная оценка влияния проекта на решение заявленной социальной проблемы. могут быть внесены замечания в ход реализации проекта, например, скорректирован план мероприятий.

На этапе завершения проекта производится окончательное достижение поставленных целей, испытание полученного результата на предмет соответствия требованиям, подведение итогов, подготовка итоговой документации и закрытие проекта. Организуются заключительные мероприятия, подводится итоговая оценка эффективности проекта

Следующая процедура – **административное закрытие проекта**. В ряде случаев эти процедуры могут совпадать по времени. Важно, чтобы при закрытии проекта были обязательно разрешены все формальные, в том числе и финансовые, проблемы и вопросы, которые остались после мониторинга и сдачи отчетов. Зачастую их решение занимает у руководителя проекта много времени, но пренебрегать этой обязанностью нельзя. Даже в том случае, если проект потерпел неудачу (такое иногда случается) или если грантодатель не вполне доволен результатами проекта, проект должен быть закрыт.

Именно в этот период можно вынести суждение об успешности или неуспешности проекта, сделать выводы на будущее. Вместе с тем нельзя забывать, что и этот период требует оперативного планирования. Если предполагается, что после завершения проекта его результаты будут тиражированы, то в период завершения производится соответствующая подготовка кадров, разрабатываются необходимая документация и материалы.

Позитивные последствия реализации успешных проектов продолжают «работать», воздействуя на целевую аудиторию и после их завершения. Проекты, имеющие такое воздействие, являются устойчивыми.

При этом устойчивость - важнейшая характеристика для проектов, осуществляемых в социальной сфере.

Прежде всего, это свойство демонстрирует грантодателю, что израсходованные средства не просто принесли эффект, но и продолжают положительно влиять на местное сообщество, территории и т.п.

Меры, способствующие устойчивости, можно и нужно планировать еще во время разработки и тем более реализации проекта.

Определение и понимание жизненного цикла проекта обеспечивает достижение следующих целей:

- Создание структуры проекта, которая облегчает работу.
- Прогнозирование сроков исполнения проекта.
- Осуществление всех работ по запуску: поиск партнеров, подготовка команды, работа над документацией.
- Осуществление всех работ по завершению: контроль и оценка результатов работы.
- Понимание сотрудниками масштабов предстоящей работы.
- Обеспечение согласованности деятельности всех членов команды..
- Анализ достаточности ресурсов организации для исполнения проекта.

В чем состоит искусство управления проектом, если многие освоили проектную деятельность и успешно, как им кажется, применяют необходимые знания и умения?

Проектная деятельность все еще относится к инновационной. А самое сложное, с чем сталкивается любая инновация, — это ее внедрение. Как только мы вступаем на поле инноваций, немедленно оказываемся в ситуации, когда сложно что-то прогнозировать.

ВАЖНО! Если вы хотите участвовать в конкурсах проектов, важно готовить в своей организации профессионалов, способных развиваться, постоянно обучаться, ярко мыслить, не бояться принимать нестандартные решения и эффективно применять на практике имеющиеся знания и навыки.

Памятка составлена Ольгой Симон специалистом Ресурсного центра поддержки общественных инициатив города Боготола по материалам Курса «Социальное проектирование», разработанного в рамках Онлайн-школы городских изменений Центра социальных программ компании РУСАЛ