МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

имени М.В.ЛОМОНОСОВА

ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА РЕГИОНАЛЬНОГО И МУНИЦИПАЛТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему:

ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В НКО

Выполнил:

студент 5 курса 505 группы

Еськов Павел Павлович

Научный руководитель:

Захарова Ирина Александровна

МОСКВА 2015

Оглавление

Введение.....3
1.Роль проектного управления в развитии некоммерческих организаций.....6
1.1.Понятие и сущность проектного управления.....6
1.2.Этапы проектного управления.....17
1.3.Особенности управления некоммерческими организациями.....22
2.Анализ системы стандартов проектного управления в бюджетных организациях.....25
2.1.Понятие стандарта управления проектом.....25
2.2.Система стандартов управления проектом.....31
2.3.Стандарты разработки бюджета проекта.....32
3.Направления совершенствования управления проектами в некоммерческих организациях.....39
3.1.Проблемы управления проектами.....39
3.2.Перспективы оптимизации управления проектами.....42
Заключение.....61
Список использованной литературы.....63

Введение

Примеры мировой практики проектного деятельности показывают, что внедрение в компаниях процедур проектного и портфельного управления на основе использования офисов управления проектами помогает бизнесу увеличивать рост доходов, снижать внутренние затраты на планирование, управление изменениями и рисками, снижать неопределенность при принятии инвестиционных решений.

Эти положительные моменты из лучшей практики должны быть очень привлекательны для российских некоммерческих организаций, особенно, когда речь заходит о необходимости их развития в условиях неопределенности на рынке, необходимости повышать качество оказания услуг при организационных и людских ограничениях, связанных с кризисными явлениями в экономике.

Управление проектами — отдельная сфера бизнеса, предназначенная для управления временной деятельностью с уникальными результатами. Она заключается в нахождении компромиссов между содержанием работ, рисками, стоимостью, сроками и качеством проекта.

Но как показывает отечественная практика, очень мало организаций, руководители которых действительно довольны отдачей от проектной деятельности. Косвенно это подтверждает и текучесть кадров, руководителей подразделений управления проектами, и осторожное мнение специалистов, что многие предприятия при внедрении управления проектами заходят в тупик. Одним из основных вопросов при реализации проектной работы в некоммерческих организациях является определение принципов и стандартов проектирования.

Эффективность реализации проекта в значительной мере определяется обоснованным планом его финансирования. В практике менеджмента этот финансовый план называется «бюджетом реализации проекта» (или просто «бюджет»).

Ввиду сложности и комплексности решаемых вопросов члены команды должны быть хорошо подготовлены к работе по планированию затрат в ходе реализации проекта, а также уметь оценивать его экономическую эффективность, достижимость целевых показателей. Именно поэтому исследование основных методов и принципов формирования бюджета проекта является актуальной и интересной для исследования темой.

Ввиду новизны данной проблематики для российских некоммерческих организаций степень разработанности темы достаточно низкая. Зарубежные авторы предлагают более широкий спектр своих концепций и методологий для формирования проектной работы.

В целом, теоретическую базу исследования составляют работы таких авторов, как Мазур И.И., Шапито В.В., Стэнли Э. Портни, Рассел Д. Арчибальд, Ньюэлл Майкл В., Ким Хелдман, Заренков В. А., Лапыгин Ю. Н и других.

Цель исследования – анализ проблемы управления проектами в некоммерческих организациях.

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие и сущность проектного управления
- определить этапы проектного управления;
-выявить особенности управления некоммерческими организациями;
- определить понятие стандарта управления проектом;
- рассмотреть систему стандартов управления проектом;
- рассмотреть современные стандарты разработки бюджета проекта;
- выявить проблемы управления проектами;
- определить перспективы оптимизации управления проектами.

Предмет исследования – бизнес-процессы, методология и основные принципы управления проектами.

Объект исследования – процесс планирования проектов в некоммерческих организациях.

Основные методы исследования, используемые в работе: анализа и синтеза, анализа результатов эмпирических исследований, сравнительный анализ.

Структура работы обусловлена его сложностью и включает две главы и шесть параграфов, заключение, список литературы и приложения.

В главе 1 рассмотрены основные понятия проектного менеджмента, его сущности и структуры. Также в главе 1 рассмотрены порядок разработки, согласования и утверждения инвестиций, дана характеристика особенностей проектного управления в некоммерческих организациях.

Глава 2 посвящена анализу роли стандартов в планировании проектов.

Третья глава выявляет проблемы и направления оптимизации проектной работы в некоммерческих организациях.

1.Роль проектного управления в развитии некоммерческих организаций

1.1.Понятие и сущность проектного управления

В одном из многочисленных определений управление проектами описывается как комплексная методология, позволяющая, с одной стороны, четко сформулировать цели, а с другой — организовать работу и взаимодействие специалистов так, чтобы эти цели были достигнуты по завершении деятельности.

Однако при этом надо понимать, что в реальной жизни всё сложнее: система целей может иметь много уровней, цели могут изменяться со временем, — и задача руководителя проекта состоит в том, чтобы осуществлять постоянную интеграцию целей и работ заказчика, заинтересованных сторон, исполнителей. Именно методология управления проектами позволяет структурировать ответственность и полномочия участников и координировать их взаимодействие, а стандартами определяются ключевые точки принятия управленческих решений, документы и управленческие процессы, которые обеспечивают подготовку и принятие этих решений.

Стандарты управления проектами играют роль «чек-листов» для руководителя проекта: не забыть выполнить определенные управленческие действия на определенных этапах. Он, как дирижер, координирует действия участников проекта. Проблемы начинаются, если они просто не понимают того языка, на котором с ними взаимодействует руководитель. Для них методы управления проектами можно адаптировать, провести совместные тренинги[16, С.28].

Да, для крупных проектов автоматизации, успех которых зависит не только от того, как сыграют свои роли исполнители, но во многом и от роли заказчика, это особенно важно. Успех проекта во многом определяют именно функциональные подразделения, участвующие в нём как функциональные

заказчики. Определенные инструменты проектных менеджеров помогают руководителю проекта повысить активность и дисциплину участия функциональных подразделений в его реализации.

Развитие управления проектами сегодня во многом идет по отраслевому принципу. Это отражается и на методологии, и на карьере специалистов. Руководителю проектов, имеющему опыт их реализации в строительстве, придется получить дополнительные знания и опыт, если он захочет продолжить карьеру в ИТ-проектах. В ассоциации «Совнет» мы развиваем такую форму взаимодействия, как группы по интересам, в которых специалисты обмениваются опытом в той сфере управления проектами, которая для них более интересна.

Иногда проектный менеджмент как бы неявно проникает в другие области управления и специалисты, скажем, в финансовом или производственном планировании начинают употреблять термины «проектное бюджетирование» или «управленческий учет» в разрезе проектов. Надо сказать, что такие чисто функциональные вопросы тоже весьма детально проработаны в разрезе методик и стандартов проектного управления. И к этим методикам функциональные специалисты в любой момент могут обратиться.

Фактически на основе идей PM существует множество своего рода «вторичных» методологий. Классическим примером являются методики внедрения сложных ИТ-продуктов автоматизации бизнес-процессов, и формально тут у каждого производителя своя методология, которую часто подают как некую «фирменную», но которая на самом деле представляет собой адаптацию известных принципов Project Management.

Исследования в области управления организации показали, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

Формулирование стратегии является достаточно простым процессом по сравнению с её осуществлением. Осуществление стратегии требует действий и завершения задач, которые в свою очередь нуждаются в четкой структуре и дисциплине. Поэтому стратегии осуществляют через проекты [2]. Другими словами, проекты преобразуют стратегии в действие, а достигнутые в ходе реализации проекта результаты, становятся реальными показателями осуществленной организацией стратегии. На рис. 1.1 представлена схема стратегического управления и необходимые действия для её осуществления.

Проект – это комплекс усилий, предпринимаемых с целью получения конкретных уникальных результатов в рамках отведенного времени и в пределах утвержденного бюджета, который выделяется на оплату ресурсов, используемых или потребляемых в ходе проекта.

Проект никогда не бывает одинаковым и всегда включает какие-то уникальные элементы, требующих решения новых проблем и появления совершенно новых технологий. С другой стороны, даже базовые проекты, для выполнения которых используются хорошо известные и отработанные методы и приемы, требуют в той или иной степени подгона под заказчика, что также делает их уникальными.

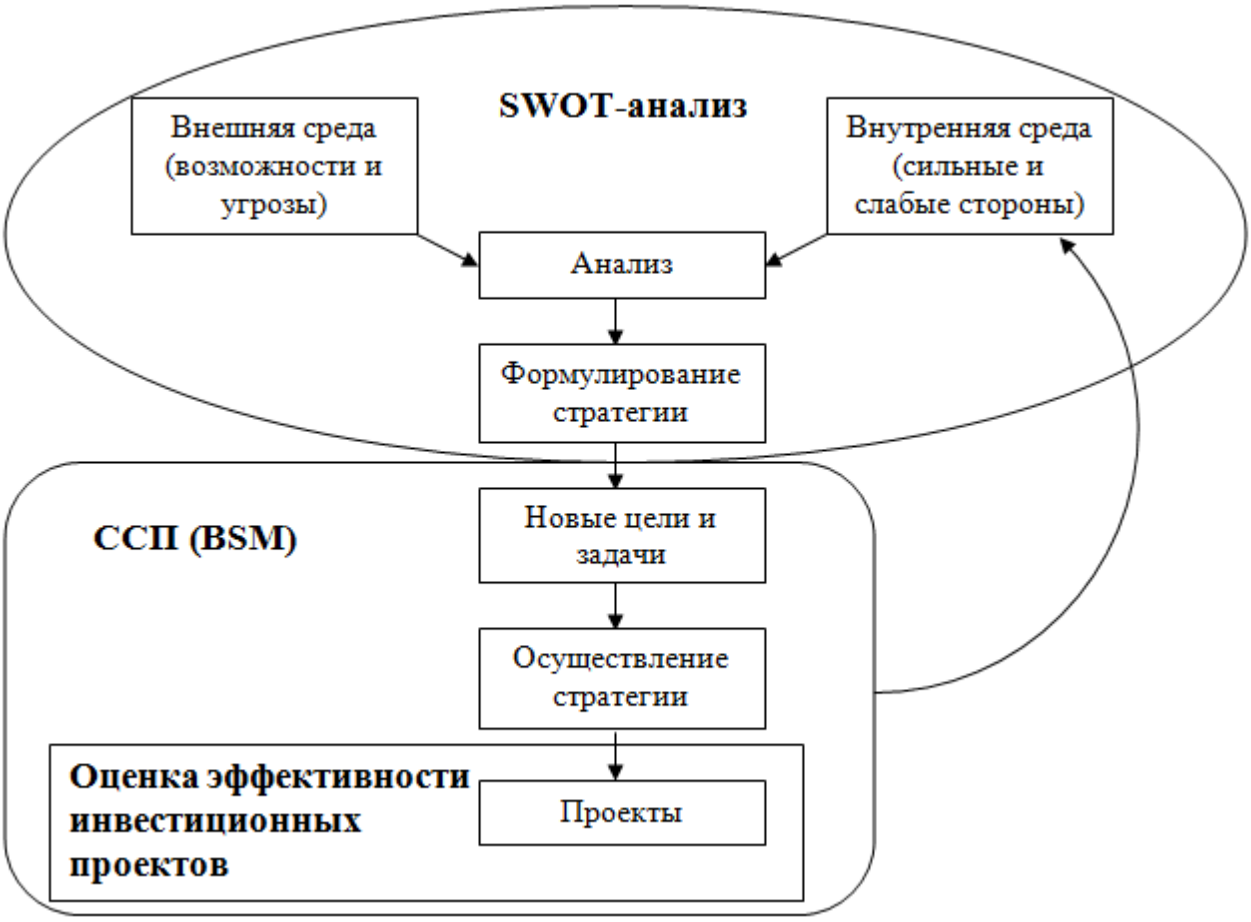

Рисунок 1.1. Процесс стратегического управления[18, С.13]

Основные проблемы, возникающие при реализации проекта:

- слабо-налаженные коммуникации между проектными отделами, что приводит к увеличению сроков разработки проекта;
- нехватка имеющихся ресурсов;
- конфликты, возникающие при распределении имеющихся ресурсов, если организация занимается осуществлением нескольких проектов одновременно;
- невыполнение в срок;
- превышение установленного бюджета;
- потеря актуальности долгосрочных проектов к моменту их завершения;
- несоответствие стратегиям организации;
- недооценка влияния возможных рисков[26, С.5].

Применение в компании методов управления проектами, а особенно инновационными проектами, позволяет более обоснованно определять цели и оптимально планировать стратегию организации, более полно учитывать проектные риски, оптимизировать использование имеющихся ресурсов и избегать конфликтных ситуаций, контролировать исполнение составленного плана, анализировать фактические показатели и вносить своевременную коррекцию в ход работ, накапливать, анализировать и использовать в дальнейшем опыт успешно реализованных проектов.

Условия жесткой конкуренции, постоянное изменение социально-экономической ситуации, стремительное развитие новых технологий заставляют организации применять новые методы управления и реализации бизнес-проектов. Применение проектного управления в достижении стратегических целей существенно поможет повысить эффективность, как единичных, так и комплексных проектов компании.

Проектное управление – это решение, благодаря которому определяются и достигаются четкие цели при соблюдении баланса между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками. Решение позволяется справиться с основными рисками и сделать так, чтобы проект стал успешным, а инвестиции окупились.

Основные преимущества от использования проектного управления:

- повышение эффективности проектов компании и использования всех видов ресурсов;
- сокращение времени и трудоемкости работ;
- обеспечение качества работ;
- быстрый анализ и оценку, в результате постоянного контроля и мониторинга выполнения работ;
- повышение гибкости и производительности работ;
- контролировать сроки, согласовывать и утверждать бюджет;
- прогнозировать возможные сценарии развития проектов;
- учет и управление рисками проектов;

• централизованное хранение информации и возможность оперативного получения данных с необходимой детализацией[15, С.53].

В настоящее время выделяются три группы процессов, которые для эффективной реализации проекта не должны быть оторваны друг от друга: процессы управления проектом, процессы создания продукта и поддерживающие процессы. Наиболее авторитетный сегодня «классический» стандарт управления проектами ISO 21500 (как и другие стандарты для этой области) описывает только требования к процессам управления проектом. Методологии производителей продуктов часто включают описание процессов, прежде всего связанных с их развертыванием и настройкой (Delivery processes) и адаптируют процессы управления под специфику продукта. Поддерживающие процессы (Support processes) могут учитывать специфику обеспечивающих процессов поставщика и организации, реализующей проект. Так что создание «вторичных» методологий лежит в русле развития управления проектами. Важно только, чтобы методологии эти опирались на общепринятые в мире стандарты (ISO 21500, ICB, PMBOK). Это обеспечит интеграцию разных подходов[13, С.67].

В любой области важно иметь не только хороший инструмент, но и специалиста, который умеет им пользоваться. Одно без другого не работает.

В области управления проектами это особенно заметно. Здесь важен даже не уровень компетентности отдельного специалиста, а уровень компетентности команды. Вы можете взять опытного руководителя проекта, но если никто, кроме него, не знает и не понимает требований к управлению, ему очень сложно будет разработать планы, обеспечить взаимодействие и отчетность. Чтобы команда работала слаженно, важно использовать единый стандарт управления и обеспечить достаточный уровень компетентности участников, взаимодействующих на базе данного стандарта.

Например, в IPMA разработаны требования к компетентности различных уровней специалистов, участвующих в проекте (ICB — IPMA Competence Baseline), которые включают требования не только к

управленческим компетенциям, но и к поведенческим, а также к связанным со взаимодействием проекта и выполняющей его организации. На базе этих требований построена международная система сертификации специалистов, обеспечивающая единую структуру знаний и единый язык для менеджеров из разных стран. В настоящее время в IPMA разрабатываются также стандарты, определяющие требования к компетентности команд проектов и организации в целом (PCB — Project Competence Baseline и OCB — Organization Competence Baseline).

В целом Agile укладывается в систему базовых принципов и процессов классического управления проектами. Можно выделить те же группы процессов управления (инициация, планирование, исполнение, контроль, закрытие проекта) и те же функциональные области (управление содержанием проекта, временем, затратами, рисками и т.д.). Вопрос в том, что для обеспечения гибкости в проектах с повышенным уровнем неопределенности Agile определяет собственную приоритетность функций управления, их привязку к точкам принятия решений и особенностям жизненного цикла проекта.

Конечно, Agile будет развиваться по мере накопления и обобщения опыта проектов и может быть стандартизирован на каком-то обобщенном уровне (опять же чтобы не ограничивать проекты, он не должен быть очень жестким). Деятельность по стандартизации в сфере Project Management в последние несколько лет явно активизировалась. Международная организация по стандартизации ISO долгое время не уделяла значительного внимания вопросам управления проектами и лишь четыре года назад создала проектный комитет, который разработал новый стандарт ISO 21500, определяющий требования к процессам PM. Помимо этого в рамках ISO совсем недавно был создан отдельный технический комитет, единственным направлением работы которого будет стандартизация в области управления проектами. Сейчас уже собрана статистика потребности в стандартизации по

всем странам, расставлены приоритеты и запущено в разработку четыре новых стандарта.

Кроме процессов управления проектами в обозримой перспективе стандартизация будет проникать в сферу управления программами проектов, появятся также стандарты в области управления портфелями проектов. До сих пор очень важен с практической точки зрения вопрос стандартизации требований к компетенциям людей, так или иначе вовлекаемых в деятельность по управлению крупными проектами.

Еще одно направление, где предстоит работа, — это project governance. В данном случае речь идет о том, что уже имеющихся в арсенале методик, ресурсов и компетенций оказывается недостаточно и для успешной реализации некоторых проектов в обязательном порядке требуется поддержка высшего руководства бизнеса или государственных структур. Как правило, эти люди сами не принимают участия в проекте, а являются его кураторами или заказчиками. Однако специалисты пришли к выводу, что и их деятельность в отношении реализуемых проектов может и должна быть стандартизована. Для крупных проектов с высокой долей ИТ-составляющей, где понимание роли информационных технологий высшим руководством затруднено по объективным причинам, такая стандартизация значима вдвойне[21, С.57].

Деятельность по стандартизации в сфере Project Management, как я уже сказал, постепенно приобретает отраслевой оттенок. Если ISO эта тенденция еще не коснулась, то американский институт PMI такие отраслевые стандарты уже готовит. В самых общих словах речь здесь идет о том, что на классические принципы Project Management накладываются особенности жизненного цикла проектного управления в каждой конкретной отрасли, будь то государственное управление, внедрение информационных технологий или строительство.

В итоге я бы отметил, что стандартизация в последнее время начинает охватывать не только непосредственно проектную деятельность, но и тесно

сопряженные с ней методологии, способствующие достижению оптимального результата (управление рисками, управление конфигурацией продукта и другие).

Например, сейчас в Росстандарте доминирует концепция, согласно которой необходимо в максимальной степени использовать уже имеющиеся стандарты ISO, а не изобретать велосипед. Так что перевод и популяризация международных документов, как правило, являются достаточной деятельностью с нашей стороны. Однако бывают случаи, когда на базе международных стандартов необходимо разработать соответствующие ГОСТы. Тут мы обычно идем навстречу потребностям рынка (например, некоторым крупным заказчикам, которые при взаимодействии со своими подрядчиками стремятся, с одной стороны, соблюсти базовые принципы, определяемые международными стандартами, а с другой — без необходимости эти отношения все же не усложнять). В этом случае, создавая ГОСТы на базе стандартов ISO, мы следуем по пути их адаптации и возможного упрощения.

Проектная деятельность - это своеобразный язык общения, благодаря которому музей налаживает контакты с внешним миром, с партнерами. "На лбу любой проектной инициативы: должно быть написано: решая ваши проблемы, я решаю свои".

Проекты предполагают творческий подход, преобразование существующей реальности, поскольку это не будничная деятельность музея и не выполнение плановых заданий. Проект - это дополнительная нагрузка на музейный коллектив, он предполагает нечто творческое и инновационное.

Создание проектов называется технологией потому, что проекты эти можно унифицировать, усовершенствовать, осваивать. Проектные технологии - это, с одной стороны, эффективный инструмент менеджмента, управления музеем и, с другой стороны, это механизм привлечения средств посредством оформления проекта в виде грантовой заявки в благотворительные фонды и учреждения власти.

Задача проекта - поднять деятельность компании на новый качественный уровень.

Проектом предполагается анализ ситуации, диагностика проблем и четкое определение их источника и характера, обязательно делается акцент на достижение социально значимого результата. На основе этого анализа ведется поиск вариантов решений с учетом имеющихся ресурсов (время, кадры, материальные ресурсы с учетом софинансирования, интернет и другие средства коммуникации).

Принципы проектной деятельности

1. Постановка целей, ориентированных на социально значимый результат.

2. Продуманность критериев результативности.

3. инновационный и творческий характер, стремление подняться над рутиной музейных будней. Проектная деятельность - это "управление изменениями".

Проект стремится выйти за пределы привычного опыта и одновременно предполагает долгосрочную перспективу. очень важно показать при оформлении заявки, что деятельность музея не закончится с окончанием проекта, будет продолжена, имеет перспективу. Проект может быть инновационным для данного музея, музеев данного профиля, для данного региона (например, особый туристический продукт). Проект подразумевает запрет на "повторение пройденного"

Далее рассмотрим факторы, делающие проект – проектом.

Первое - ограниченность во времени: как правило, в течение одного года. Эта характеристика важна потому, что указывает на реалистичность проекта, является показателем того, что он разворачивается планомерно и поэтапно, имеет начало и завершение, т.е. является проектом, а не "прожектом". В любой грантовой заявке есть графа "Этапы реализации", где указывается время начала реализации проекта и время его завершения.

Второе - постоянный состав проектной группы, где разделяются обязанности, есть руководитель, менеджер проекта, бухгалтер и другие постоянные или временные члены группы, сотрудники организации и привлекаемые извне люди.

Команда, работающая над проектом, должна состоять из людей, заинтересованных в его начале и завершении, способных учитывать мнение друг друга, ответственных за свой участок работы, верящих в успех проекта, обладающих достаточной квалификацией, необходимой для успешного завершения проекта, дополняющих друг друга, совместимых друг с другом.

Работа в проектном коллективе предполагает равноправное общение между его членами; коллегиальность принятия решений; открытость и доступность информации для всех участников проекта (в том числе информации о финансовых потоках, питающих выполнение проекта).

Целевое финансирование

Проект нуждается в финансовой поддержке, продумывании бюджета, поиске партнеров, которые могут поддержать его материально.

Реалистичная смета - обоснованность запрашиваемых средств, соответствие между содержанием проекта и запрашиваемыми средствами.

Важно думать о том, кто будет помощником компании при выполнении проекта: волонтеры, привлекаемые на добровольной основе и бесплатно, или учреждения образования и культуры (в так называемых партнерских проектах).

Замысел может быть назван проектом, если подразумевается предварительный маркетинговый анализ положения в сфере, которой касается проект; создается проектный коллектив, понимающий цели проекта и готовый работать над их осуществлением; есть определенные средства на его реализацию.

Работа в проектном режиме дает шанс для внедрения инноваций, стимул для более эффективного развития, выявляет и поддерживает

творческий потенциал как в коллективе компании, так и в сторонних организациях.

1.2.Этапы проектного управления

Управление проектом - это непрерывный процесс определения наилучшего способа действия для достижения целей с учетом складывающейся обстановки[18, С.35]. Планирование является наиболее важным процессом на проекте. С ним взаимосвязаны практически все процессы на проекте. начиная от целеполагания, заканчивая процессами контроля и обратной связи. План является моделью действия и прогноз окружения проекта. Так как окружение и внутренняя среда постоянно меняется, то первоначально составленный план приходится постоянно адаптировать в соответствии с этими изменениями.

Для проекта главное не выполнение плана, а достижение целей проекта. Поэтому основное назначение плана - постоянно направлять проект на достижение его цели.

В проекте подлежит планированию все, что подлежит учет, контролю и анализу и регулированию. Это в первую очередь планирование функций управления:

- предметной областью
- стоимостью
- временем
- качеством
- человеческими ресурсами
- коммуникациями
- рисками.

Планирование проекта осуществляется на основании нескольких взаимосвязанных принципов (рис.1.2.).



Рисунок 1.2. Принципы планирования проекта

Рассмотрим эти принципы более подробно.

Целенаправленность - планирование рассматривается как процесс развертывания главной цели проекта в совокупность подцелей, задач и работ.

Комплексность - означает полный охват научных, проектных, организационных, производственных и других мероприятий и работ, направленных на достижения целей проекта.

Сбалансированность по ресурсам. Планы не должны содержать элементов, не обеспеченных ресурсами.

Системность - системный подход предполагает учет всего комплекса факторов, влияющих на проект, то есть рассмотрение проекта как целостной структуры с определением взаимосвязей между составляющими.

Гибкость - предполагает способность системы прогнозировать и учитывать изменения, как во внешней, так и во внутренней среде.

Многофункциональность - означает планирование по всем функциям управления проектом.

Оптимальность планирования - формирование не просто приемлемые планы, а планы наиболее выгодные по выбранным критериям.

Адаптивность - способность отвечать на изменения внешней и внутренней среды проекта.

Непротиворечивость плана - то есть обеспечение полной взаимосвязанности и преемственности принимаемых решений.

Неадекватное планирование часто является причиной неудачи проекта. Очень часто причиной ошибок планирования является широко известная неприязнь технических специалистов к планированию, стремление скрыть свою компетенцию (или ее отсутствие), а так же общая сложность планирования в сложных проектах. В некоторых случаях адекватному планированию мешает чрезмерная сложность используемой методологии планирования. Несмотря на это, создание качественного плана является ключевой задачей управления проектами. Без адекватного плана нельзя вовремя использовать требуемые ресурсы, члены команды не будут оптимально задействованы на проекте, мониторинг и управление могут оказаться неэффективными, так как не будет стартовой точки отсчета.

В научной управленческой литературе выделяют несколько этапов планирования проекта (рис.1.3).



Рисунок 1.3. Процесс планирования проекта[16, С.119]

Важным этапом планирования проекта является оценка текущей ситуации и потенциала ее развития.

В условиях экономического кризиса, когда компании снижают затраты, в том числе сокращают проекты, оптимизируют внутренние процессы и, используя рыночную ситуацию, открывают для себя новые перспективные направления бизнеса, особенно актуальной становится задача комплексной оценки текущего состояния проектной деятельности.

Минимизация издержек осуществляется в процессе реализации стадии бюджетирования проекта, о которой будет идти речь ниже.

Если анализ управленческой среды в организации показывает, что компания не способна решить ряд из вышеуказанных проблем, а результаты текущих или перспективных проектов требуется получить в критичные для бизнеса сроки, то целесообразно рассмотреть вопрос о привлечении к управлению или выполнению проекта на договорной основе аутсорсинговой компании (Рис.1.4). Ее менеджеры, при этом, должны иметь соответствующие знания и опыт. В этом случае, организации будет дешевле привлечь аутсорсера, чем потерять инвестиции из-за какой-либо внутренней причины, например, из-за корпоративной борьбы, которая в условиях кризиса усиливается. Соответственно необходимо не забывать о сохранении баланса между внутренним и внешним персоналом.

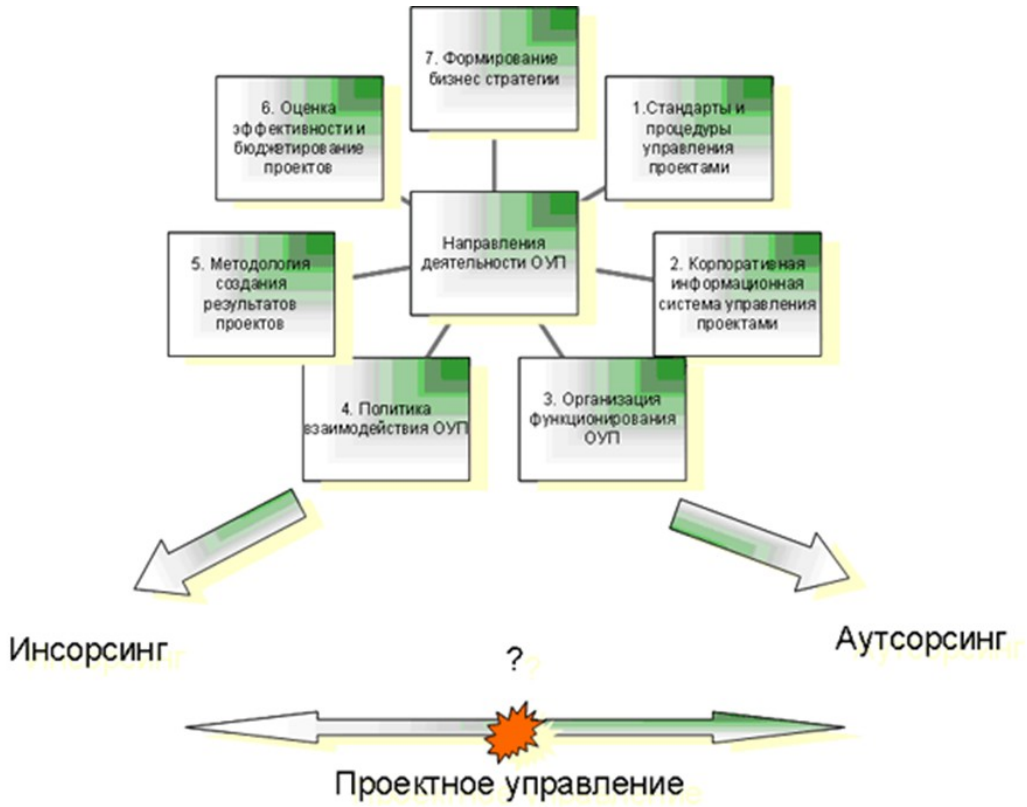

Рисунок 1.4. Вариант применения проектного управления

Компаниям, особенно испытывающим проблемы в бизнесе, для анализа ситуации: оценки эффективности управленческого персонала, портфеля проектов, процессов и процедур управления проектами, наверное,

целесообразно привлекать сторонних консультантов для независимой оценки. Тем более, что имеющийся персонал уже привел компанию к текущим проблемам и вряд ли сможет в условиях кризиса, в том числе и на рынке труда, быть достаточно объективным.

Таким образом, чтобы проектная деятельность на российском рынке становилась более действенным механизмом развития бизнеса целесообразно:

1. В ходе внедрения методов проектного управления учитывать уровень зрелости проектной деятельности организации и принимать адекватные управленческие решения в целях снижения проблем роста.
2. Расширить программу подготовки специалистов в области управления проектами с целью повышения результативности проектной деятельности как средства решения стратегических задач развития бизнеса.
3. Сформировать механизм привлечения аутсорсинговых компаний, направленный на повышение эффективности проектной деятельности за счет снижения инвестиционных рисков.

1.3.Особенности управления некоммерческими организациями

Региональная экономика, как и экономика государства, представлена несколькими секторами, основными из которых являются: реальный сектор (или сектор нефинансовых корпораций), объединяющий в себе производственный потенциал региона; и финансовый сектор, объединяющий организации, занимающиеся перераспределением финансовых ресурсов. Эти компоненты тесно взаимосвязаны - чем больше эффективно работающих предприятий, тем шире и сложнее движение денежных ресурсов, следовательно, для их обслуживания требуется более развитый финансовый

сектор, представленный, в первую очередь, разветвленной региональной банковской сетью.

Законодательство предусматривает более 30 различных организационно-правовых форм некоммерческих бюджетных организаций. Такое многообразие связано с тем, что в отличие от коммерческих организаций организационно-правовые формы НКО устанавливаются не только Гражданским кодексом (ГК РФ), но и рядом специальных законов.

Примерно половина от общего числа зарегистрированных НКО приходится на учреждения, общественные и религиозные организации (объединения) — 36% и 22%, соответственно, от общей численности НКО (Рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Структура некоммерческого сектора

По данным Росстата, общая численность НКО (исключая органы государственной и муниципальной власти) в РФ за период с 1 января 20011 г. по 1 января 2012 г. увеличилась с 655,4 тыс. до 669,9 тыс., или на 2 %.

Опережающими темпами росло число ТСЖ (почти на 20 тыс. организаций, прирост за год составил 77%), садоводческих и дачных товариществ (более чем на 2 тыс., прирост за год составил почти 5%), некоммерческих партнерств (более чем 1,5 тыс., прирост за год составил 6,5%), потребительских кооперативов (почти на 2 тыс., прирост за год составил 2,2%).

Наибольшее абсолютное сокращение числа наблюдалось среди общественных и религиозных организаций (их число сократилось почти на 8,5 тыс., т.е. на 5,5%), фондов (их число сократилось на 1 тыс., т.е. на 3,5%).

Вместе с тем информация о динамике численности реально действующих НКО могла бы послужить важным индикатором качества среды, в которой живет российский некоммерческий сектор, а также индикатором состояния гражданского общества.

Таким образом, в действующее ядро некоммерческого сектора как сегмента гражданского общества сегодня в России входят приблизительно 136 тыс. некоммерческих организаций.

2.Анализ системы стандартов проектного управления в бюджетных организациях

2.1.Понятие стандарта управления проектом

В настоящее время выделяются три группы процессов, которые для эффективной реализации проекта не должны быть оторваны друг от друга: процессы управления проектом, процессы создания продукта и поддерживающие процессы. Наиболее авторитетный сегодня «классический» стандарт управления проектами ISO 21500 (как и другие стандарты для этой области) описывает только требования к процессам управления проектом. Методологии производителей продуктов часто включают описание процессов, прежде всего связанных с их развертыванием и настройкой (Delivery processes) и адаптируют процессы управления под специфику продукта. Поддерживающие процессы (Support processes) могут учитывать специфику обеспечивающих процессов поставщика и организации, реализующей проект. Так что создание «вторичных» методологий лежит в русле развития управления проектами. Важно только, чтобы методологии эти опирались на общепринятые в мире стандарты (ISO 21500, ICB, PMBOK). Это обеспечит интеграцию разных подходов.

С 2006 года в Российской Федерации началась комплексная бюджетная реформа, в том числе направленная на создание современной сферы управления публичными финансами, совершенствования практики бюджетирования и повышения эффективности деятельности, повышения их ответственности бюджетных учреждений за качество и количество предоставленных населению государственных (муниципальных) услуг.

Одним из этапов бюджетной реформы в РФ и, как следствие, новым механизмом финансирования бюджетной сферы явилось внедрение системы бюджетирования, ориентированного на результат (далее – БОР). Бюджетирование, ориентированное на результат в корне меняет не только

содержание всех стадий бюджетного процесса, но и саму концепцию управления государственными расходами [3,5,9,10].

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР) — система организации бюджетного процесса и государственного (муниципального) управления, направленная на планирование расходов в непосредственной связи с достигаемыми результатами. Эффективность социально-экономической политики связано не только с оптимизацией структуры бюджетных расходов и результатов использования бюджетных средств, но и с внедрением в практику бюджетного планирования элементов БОР. Внедрение элементов БОР предполагает переход от затратного метода планирования бюджетных средств к планированию с учетом эффективности деятельности предприятий бюджетной сферы по предоставлению бюджетных услуг населению и достижения определенного социально-экономического результата.

Бюджетирование, ориентированное на результат, распространилось в конце прошлого века в Западной Европе и США и получило название New Public Management. В наибольшей степени данный механизм получил свое распространение на государственном уровне, но в некоторых странах и на федеральном и местном уровнях [2,5].

В процессе совершенствования бюджетного сектора в России стал появляться опыт применения бюджетирования ориентированного на результат (БОР), механизма, заимствованного из-за рубежа. Однако, следует заметить, что сегодняшнего момента БОР еще не стал в России полноценным механизмом управления финансами бюджетных учреждений, направленным на повышение эффективности их деятельности в целом.

В Российской Федерации тема БОР начала набирать свою актуальность с принятием Концепции реформирования бюджетного процесса [Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2004 года №249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов»].

Новая система бюджетирования основана на следующих принципах:

- планирование затрат по их видам на основе социально-экономической результативности деятельности организации;

- распределение бюджетных средств в зависимости от уровня достижения показателей социально-экономической результативности;

- свобода распорядителей бюджетных средств в выборе способов достижения поставленных перед ними целей и задач;

- ответственность распорядителей бюджетных средств и бюджетополучателей за конечный результат;

- ориентация контроля за использованием бюджетных средств на внутренний контроль эффективности расходов при сохранении внешнего контроля за целевым использованием бюджетных средств.

В РФ сложился механизм финансирования конкретных учреждений и организаций, а не конкретных услуг. Этот механизм приводит к перекосам в системе бюджетного финансирования, поскольку при таком подходе могут финансироваться не имеющие общественной значимости работы, в то время как действительно необходимые обществу работы могут остаться без финансирования. В этой связи при подготовке первоочередная задача определить, в каких услугах действительно нуждается население, какого качества и в каком объеме они должны быть предоставлены, а также установить порядок их закупки и финансирования.

Бюджетирование, ориентированное на результат, это важный механизм оптимизации финансовых потоков, благодаря БОР, можно заранее определить необходимость внешнего финансирования бюджетного учреждения. С помощью бюджетирования можно обнаруживать проблемные места в управлении и вовремя принимать необходимые управленческие решения.

В привязке к БОР, следует сказать о том, что существенно возрастает роль финансового анализа при оценке эффективности деятельности бюджетных учреждений. Система аналитических показателей деятельности бюджетных учреждений, порядок их сбора, консолидации и анализа

утверждается на уровне органа исполнительной власти, курирующего социальную отрасль, а результаты анализа финансовых показателей служат основой для принятия обоснованных управленческих решений.[1]

Переход к финансированию бюджетных учреждений на основе государственного задания требует организации контроля за его выполнением и осуществления мониторинга эффективности расходования бюджетных средств при оказании заданного объёма государственных услуг.

В условиях перехода к финансированию результатов деятельности бюджетных учреждений на основе государственного задания особую значимость приобретает процесс контроля исполнения показателей государственного задания, соблюдения финансовых нормативов, выполнения требований по качеству предоставляемых государственных услуг в области дополнительного обслуживания социальной направленности.

Перехода бюджетных учреждений на государственное задание создает предпосылки для расширения прав и самостоятельности самих учреждений. Распределенные доходы являются доходами этого учреждения и должны быть расходованы таким образом, чтобы можно было говорить о повышении эффективности деятельности самого учреждения [3,4,6,9]. Задание учредителя должно основываться на финансовом анализе и на анализе качества и количества предоставляемых учреждением услуг. Учредитель сможет более рационально осуществлять финансирование услуг, увеличивая задания тем учреждениям, которые обеспечивают предоставление услуг более высокого качества. Распределение учредителем задания на конкурентной основе будет стимулировать бюджетные учреждения к повышению эффективности своей деятельности.

1

[?] Ткач Е. Проблемы внедрения зарубежного опыта бюджетного планирования///Экономические науки. – 2015 - №1. – С.34



Рисунок 2.1. Система стандартов управления

В России цели и принципы стандартизации проектной деятельности установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. N 184-ФЗ "О техническом регулировании", а правила применения национальных стандартов Российской Федерации - ГОСТ Р 1.0-2004 "Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения". Данный стандарт устанавливает требования к управлению проектом от его старта до завершения, при этом предметом стандартизации являются обязательные выходы процессов управления проектом.

Международный стандарт ИСО 10006 ориентирован на проекты самого широкого спектра — малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные, для различных окружающих условий и безотносителен к типу проектируемого продукта (включая технические средства, программное обеспечение, полуфабрикаты, услуги или их сочетание). Реализованные в нем рамочные требования требуют последующей адаптации данного руководства к конкретным условиям разработки и реализации отдельного проекта.

Стандарт заимствует ключевые определения из ИСО 8402, включая такие термины как: проект, продукт проекта, план проекта, участник проекта, процесс, оценка хода работ. Для всех процессов управления проектом: планирование, организация, мониторинг и контроль применяются процессы и задачи менеджмента качества.

Важно отметить, что в любой области важно иметь не только хороший инструмент, но и специалиста, который умеет им пользоваться. Одно без другого не работает.

В области бюджетирования данный стандарт регламентирует вопросы:

- Поиск источников информации для оценки затрат, увязанных со структурой ответственных за сбор подразделений.

- Документирование затрат, учет изменения сценарных макроусловий и рисков.

- Представление затрат в требуемых формах для разработки бюджета, составления бух. отчетности и управления проектом.

- Формирование бюджета с учетом последующего мониторинга затрат по проекту на основе оценки затрат и календарных графиков.

- Разработка процедур контроля, доведение их до ответственных лиц, выдающих разрешение на производство работ и расходы.

- Определение частоты контроля, выявление причин отклонений и анализ достижения целей и задач проекта.

- Учет воздействия отклонений на другие процессы, их документирование и пересмотр прогнозируемых расходов бюджета.

В области управления проектами это особенно заметно. Здесь важен даже не уровень компетентности отдельного специалиста, а уровень компетентности команды. Вы можете взять опытного руководителя проекта, но если никто, кроме него, не знает и не понимает требований к управлению, ему очень сложно будет разработать планы, обеспечить взаимодействие и отчетность. Чтобы команда работала слаженно, важно использовать единый

стандарт управления и обеспечить достаточный уровень компетентности участников, взаимодействующих на базе данного стандарта.

2.2.Система стандартов управления проектом

В России существует система стандартов, регламентирующих проектную деятельность:

1. ГОСТ Р ИСО 9000—2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
2. ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом
3. ГОСТ Р 54871—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.

Все они действуют в соответствии с Федеральным законом 27 декабря 2002 г. N 184-ФЗ «О техническом регулировании».

Одним из важнейших стандартов, регламентирующих проектную деятельность является ISO 21500 . Этот международный стандарт описывает лучшие практики по управлению проектами. Этот международный стандарт (ISO 21500) может быть использован любым типом организации, включая публичные, частные применительно к любому типу проектов безотносительно к их комплексности, размеру, длительности. Этот международный стандарт (ISO 21500) рассматривает проекты в контексте программ и портфелей проектов. Не представляет собой детальное руководство по управлению программами и портфелями. Разделы имеющие отношение к общему менеджменту представлены только в из связи с управлением проектами.

В данном стандарте в п..3.26 указано, что целью разработки бюджет является распределение бюджета проекта по соответствующим уровням иерархической структуры работ.

Важно отметить, что стандартизация в последнее время начинает охватывать не только непосредственно проектную деятельность, но и тесно сопряженные с ней методологии, способствующие достижению оптимального результата (управление рисками, управление конфигурацией продукта и другие).

Например, сейчас в Росстандарте доминирует концепция, согласно которой необходимо в максимальной степени использовать уже имеющиеся стандарты ISO, а не изобретать велосипед. Так что перевод и популяризация международных документов, как правило, являются достаточной деятельностью с нашей стороны. Однако бывают случаи, когда на базе международных стандартов необходимо разработать соответствующие ГОСТы. Тут обычно идут навстречу потребностям рынка (например, некоторым крупным заказчикам, которые при взаимодействии со своими подрядчиками стремятся, с одной стороны, соблюсти базовые принципы, определяемые международными стандартами, а с другой — без необходимости эти отношения все же не усложнять). В этом случае, создавая ГОСТы на базе стандартов ISO, важно следовать по пути их адаптации и возможного упрощения.

2.3.Стандарты разработки бюджета проекта

Сегодня множество специалистов и специальных изданий в области финансов применяют термины: «бюджетирование», «бюджетное управление» и «система бюджетного управления». Между этими понятиями существуют колоссальные различия. Поэтому изначально необходимо уточнить данные понятия, чтобы в дальнейшем в них не путаться и четко представлять, что именно предполагается построить.

Понятие «Бюджетирование», исходя из английского значения термина «budgeting», подразумевает только планирование и разработку бюджетов, то есть деятельность в рамках бюджетного процесса. «Бюджетное управление» - это технология управления компанией, своего рода комплекс организационных мер, операций и приемов, представляющий собой инструмент управления финансовым состоянием предприятия. Наконец, «система бюджетного управления» - это система управления компанией с помощью целевых показателей по центрам финансовой ответственности (ЦФО) через бюджеты. Эта система позволяет руководителю достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов компании, на основании информации о результатах деятельности компании и анализе отклонений фактических значений целевых показателей от плановых. Следовательно, цель внедрения системы бюджетного управления - это повышение эффективности управления ресурсами компании. Таким образом, если речь идет о системе управления предприятием, необходимо говорить «система бюджетного управления», когда же говорится о технологии, правильно будет употреблять термин «бюджетное управление». И, наконец, «бюджетирование» - это всего лишь этап планирования в бюджетном процессе.

Стандартом разработки бюджета проекта является его технико-экономическое обоснование (ТЭО). ТЭО проекта является основным документом при планировании проектов. На основании утвержденного в установленном порядке ТЭО подготавливается тендерная документация и проводятся торги подряда, заключается договор (контракт) подряда, открывается финансирование строительства и разрабатывается рабочая документация.

В ТЭО определяются основные решения — технологические, объемно-планировочные, конструктивные, природоохранные; достоверно оценивается экологическая, санитарно-эпидемиологическая и

эксплуатационная безопасность проекта, а также его экономическая эффективность и социальные последствия.[16, С.49]

В процессе разработки ТЭО в обязательном порядке должна осуществляться оценка воздействия деятельности предприятия (объекта) на окружающую среду (ОВОС). ОВОС проводится с целью предотвращения деградации окружающей среды, обеспечения сбалансированной хозяйственной деятельности, выработки мер, снижающих уровень экологической опасности намечаемой деятельности, выработки согласованных мер по предотвращению или компенсации негативных последствий в социально-экономической сфере района размещения предприятия (объекта). При этом объем и глубина проработки вопросов в процессе проведения ОВОС зависят от специфики воздействия будущего предприятия на окружающую среду и экологических ограничений территории, на которой его предполагается разместить[19, С.35].

Обычно ТЭО составляется для новых проектов на уже существующем предприятии, поэтому такие блоки, как маркетинговые исследования, анализ рынка, описание предприятия и продукта не описываются в таких ТЭО.

Но иногда возникает ситуация и дополнительно в ТЭО приводятся подробные данные об анализе технологий и оборудования и причины их выбора.

Таким образом Технико-экономическое обоснование (ТЭО) является более коротким и содержательным документом, чем полноценный бизнес-план.

Бизнес-план — это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию (компании), способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения. В нем содержится оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг (рис.2.3.).

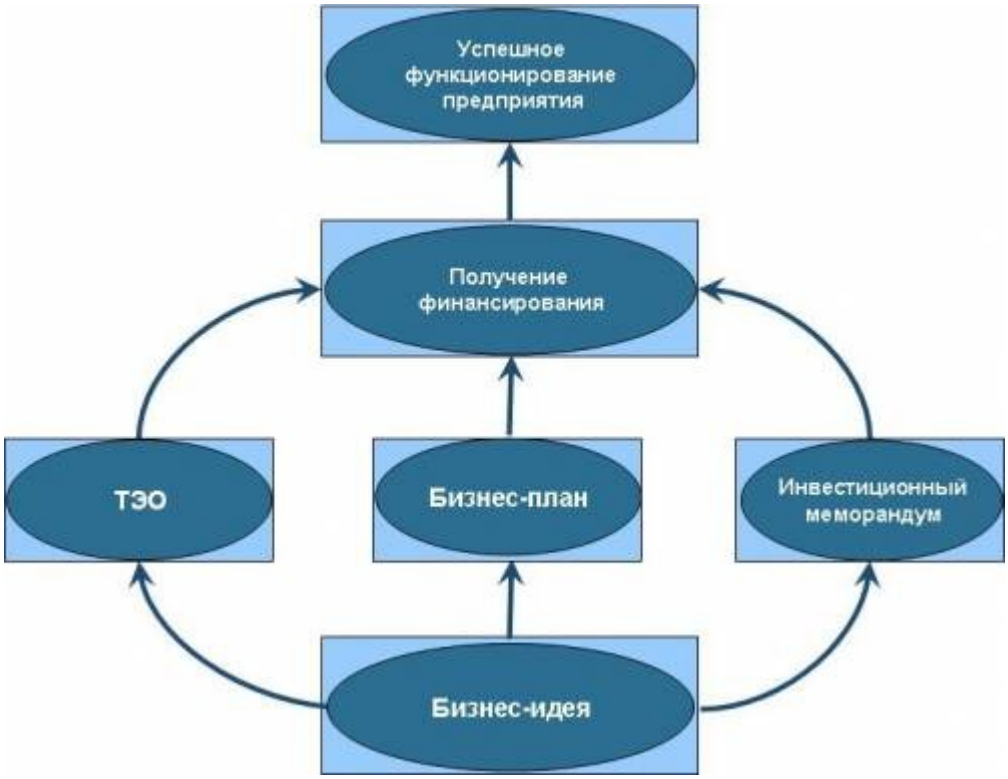

Рисунок 2.3. Этапы бизнес планирования

При составлении ТЭО допускается следящая последовательность тематических частей:

- исходные данные, информация о секторе рынка,
- существующие возможности действующего бизнеса предприятия,
- источники сырья, материальные факторы для развития бизнеса,
- капитальные затраты предполагаемые для достижения поставленной цели,
- эксплуатационные затраты при реализации проекта,
- производственный план,
- финансовая политика и финансовая составляющая проекта,
- общая информация о будущем проекте.

В общем, в ТЭО приводится описание отрасли, в которой работает предприятие, и дается обоснование выбора территориального и географического положения действующего и предполагаемого бизнеса, а так же описывается вид выпускаемой продукции. Здесь необходимым является описание и обоснование цен на выпускаемую продукцию. При этом финансовая часть ТЭО содержит информацию об источниках

финансирования и сроки погашения задолженности, условия использования заемных средств.

Расчеты в ТЭО состоят из таблиц, в которых представлено движение денежных средств и баланс.

Такая структура ТЭО может и не являться единственно правильной и может изменяться в зависимости от конкретного проекта. Так же, она может быть расширена для больших и сложных бизнес проектов.

Показатели экономической эффективности инвестиционного проекта - это важнейший раздел ТЭО, определяющий целесообразность (нецелесообразность) реализации проекта. Если проект не обещает никаких доходов и, как следствие, экономически неэффективен, то производить далее анализ ТЭО бессмысленно, и, соответственно, данное мероприятие инвестору следует отклонить. Хотя все подписанты эффективности любого проекта, как правило, знают, что плановая эффективность и полученная реально после завершения проекта на практике никогда не совпадают.

При оценке ТЭО проекта важнейшее место занимает оценка эффективности проекта. Для этого применяется целая система как статических (простых), так и динамических (сложных) показателей. Наиболее востребованными в современных условиях являются следующие показатели коммерческой эффективности инвестиционного проекта:

- чистый приведенный доход;
- индекс доходности;
- дисконтируемый период окупаемости;
- внутренняя норма доходности.

Методика расчета данных показателей достаточно подробно рассмотрена в литературе по инвестиционному анализу, поэтому остановимся только на проблемах их применения в реальной практике. Так, в целях повышения эффективности инвестиционного проекта инициаторы проекта несколько увеличивают предполагаемые цены реализации единицы планируемого к производству продукта, а соответственно и увеличивают

получаемые доходы от проекта, а также стараются в ТЭО снизить текущие постоянные и переменные затраты. В отдельных случаях обосновывается применение более низкой ставки дисконтирования, тем самым возрастают денежные потоки проекта.

Анализ ТЭО является неотъемлемой частью прединвестиционной фазы проекта. Изучение разработанного в соответствии с требованиями ТЭО позволяет более точно определить экономическую эффективность проекта, финансовое состояние предприятия, инвестиционный, организационный, производственный и финансовый планы, а также план сбыта продукции. Наличие некачественного и непроработанного ТЭО ставит под сомнение не сам инвестиционный проект, но и вызывают осторожное отношение к его инициаторам.

Органы власти также следуют по пути разработки стандартов управления проектами развития своих территорий. Например, в Белогородской области осуществляется активное планирование проектов непосредственно специалистами Департамента внутренней и кадровой политики Правительства Белогородской области.

Применение принципов проектного управления в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области регулируется постановлением правительства Белгородской области № 202-пп от 31 мая 2010 года «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области».

Существующая в области модель построения проектного управления появилась в результате адаптации существующих принципов и требований современных практик проектного управления зарубежных стран. Особенностью модели, используемой на Белгородчине, является применимость ее как внутри органов власти, так и по отношению к проектам, реализуемым совместно с бизнес-сообществом.

3.Направления совершенствования управления проектами в некоммерческих организациях

3.1.Проблемы управления проектами

Управление проектами - сложный процесс, который регулируется многим факторами. Ввиду этого сотрудники компаний, которые задействованы в сфере управления проектами, обычно испытывают немало сложностей.

Среди иных проблем, с которыми в своей работе сталкивается любой менеджер, можно отметить необходимость постоянного и неусыпного контроля над целым рядом переменчивых параметров. Главными при этом являются три переменные - время, траты и качество.

Очень часто данные переменные могут являться взаимоисключающими, также они могут плохо подвергаться прогнозированию, поэтому управление данными переменными является настоящим искусством. При этом основной задачей менеджера является достижение компромиссов, т.е. жертвование чем-то одним ради другого. Именно такой подход позволяет обеспечить эффективную реализацию процесса управления проектами.

Учитывая, что подобные проблемы являются общими для управленческой деятельности, во всем мире принято ориентироваться на стандарты, в которых отражены собранные воедино и систематизированные знания по управленческому менеджменту. Стандарты, как известно, регулярно подвергаются переработке и дополнению, поэтому искусство управления проектами не стоит на месте, а развивается, подстраиваясь под меняющиеся внешние факторы.

Довольно часто в самом начале реализации проекта руководитель полон энтузиазма, но по истечении определенного срока он отвлекается и постепенно перестает контролировать ситуацию. Именно в этот момент

проект, оставленный на попечение только лишь одного проектного менеджера, наиболее уязвим.

Малоопытный или малоквалифицированный сотрудник может допустить ошибку, не уделив достаточно внимания анализу рисков, что повлечет за собой провал реализации проекта, невыполнение поставленных целей и значительные финансовые потери. Так что, поскольку каждый проект уникален, внимание ему должны уделять все участники управленческой деятельности.

Еще есть одна сложность, о которой стоит упомянуть. Профессионалы указывают, что проблемой для любого проекта является невнимание со стороны руководителей. Именно руководящий персонал, который обладает более высокой квалификацией, но не уделяет достаточно внимания развитию проекта, в сорока процентах случаев может стать причиной провала проектной деятельности.

Основные трудности управления проектом, как было уже отмечено ранее, связаны, во-первых, со строгой последовательностью стадий разработки, а, во-вторых, с большим числом связей между различными частями проекта. Последовательное развитие проекта заставляет одни команды разработчиков ожидать результатов работы других команд. Как следствие, требуется административное вмешательство для согласования сроков работ между различными командами, формам, количеству и качеству передаваемой документации. Дополнительные сложности привносит возврат к предыдущим стадиям развития проекта, который неизбежен при выявлении ошибок и просчётов. Команда, которая допустила просчёт или ошибку, вынуждена прервать текущую работу и заняться исправлением. Это приводит к срыву сроков, как исправляемого проекта, так и нового, над которым команда уже начала трудиться. Заставлять же команду разработчиков ждать окончания следующей стадии (например, тестирования), тоже неразумно, поскольку приводит к значительным потерям рабочего времени. В свою

очередь, коллизии с возвратами на предыдущие стадии значительно усложняют управление проектами.

Уменьшение количества связей между частями проекта существенно облегчает работу над проектом. В частности, снижается потребность в выполнении синхронизации, создании, копировании и изучении больших объёмов документации. Как следствие, снижаются простои отдельных команд разработчиков, а также увеличивается параллелизм при совместной работе. Однако привычная последовательная методика разработки типа waterfall не способствует снижению количества связей между различными частями проекта. Это положение остаётся в силе и в случае применения тривиальной объектной технологии. Так, например, изменяя какие-то классы в объектной иерархии нельзя быть уверенным в том, что эти изменения не скажутся катастрофическим образом в каких-то частях проекта. Это может быть следствием нарушения строгой инкапсуляции, когда прикладные разработчики «привязывают» свой код к конкретной реализации. Изменение реализации класса, приводит данный код в неработоспособное состояние. К сожалению, немногие из современных средств разработки не допускают нарушения инкапсуляции.

Помимо отмеченных выше недостатков, присущих методике waterfall, существует ещё один серьёзный недостаток, на рассмотрении которого надо остановиться более подробно. Речь идёт о явном и скрытом конфликте команд разработчиков, задействованных в проекте. Как уже отмечалось выше, возврат части проекта на предыдущую стадию «ломает» рабочий ритм, но помимо этого он сопровождается ещё поиском причин и виновных. Поскольку ответственность «размазана» по всему рабочему коллективу, то выявление виновных может сильно «накалить» атмосферу в коллективе. Как следствие, в рабочей группе ценится не тот руководитель, который имеет больший опыт, который может научить и помочь рядовым разработчикам, а тот, кто умеет «отстоять» своих подчиненных, «пробить» для них более удобные условия работы и т.п. В результате появляется опасность снижения и

квалификации, и творческого потенциала всей команды. Появляются тенденции к отпискам (можно ничего не делать, главное вовремя отчитаться). И эти негативные тенденции прямо сказываются и на сроках и на качестве исполнения проектов.

Соответственно техническое руководство проектом начинает в большей степени подменяться организационным руководством, всё более детальной проработкой должностных инструкций и всё более формальным исполнением этих инструкций. Тот, кто не умеет организовать работу, обречён бороться за дисциплину. И здесь мы снова сталкиваемся с несовместимостью дисциплины и творчества. Чем строже дисциплина, тем менее творческая атмосфера в коллективе (обратное неверно). И такое положение вещей может привести к тому, что наиболее одарённые кадры со временем могут покинуть коллектив.

3.2.Перспективы оптимизации управления проектами

Очевидно, что внедрение подобных систем должно проходить по заранее спланированному и управляемому сценарию, а, проще говоря, в строго определенной последовательности, которая включает:

- инициацию и планирование проекта внедрения;
- формирование рабочей группы проекта и диагностику текущего состояния организации;
- постановку методологии бюджетного управления;
- автоматизацию бюджетного управления.

Создание системы проектного управления - это полноценный проект, в результате которого его заказчики (руководители) должны получить эффективно действующую систему управления предприятием. Это значит, что процесс движения к этой цели должен правильно управляться в соответствии с проектным подходом. Должны быть обозначены четкие измеримые цели этого проекта, разработан подробный план мероприятий по

их достижению, определены рамки и критерии успеха проекта, возможные риски, разработан Устав проекта.

Обычно проект выполняется в течение длительного периода, за время которого на предприятии могут происходить самые разнообразные изменения: могут увольняться сотрудники, изменяться процессы, появляться новые подразделения. Чтобы избежать потерь при передаче информации о целях и задачах проекта, необходима соответствующая документация. Кроме того, важнейшим фактором успеха проекта является наличие регламента управления изменениями.

Далее, для реализации разработанного плана нужны правильно сформированная рабочая группа и единый ответственный за результат проекта - его руководитель. Ведь внедрение бюджетного управления - это внедрение определенных изменений в ежедневные функции сотрудников, целых подразделений и всей организации предприятия. Команда проекта должна иметь и соответствующие полномочия, и соответствующие знания, как о деятельности предприятия в целом, так и в своей предметной области.

Одним из важнейших этапов проекта является постановка методологии бюджетного управления. Последовательность действий на данном этапе диктуется самой технологией бюджетного управления. Именно на данном этапе происходит ее адаптация к специфике конкретного предприятия. Необходимо последовательно осуществить разработку:

- финансовой структуры предприятия;
- бюджетной модели;
- системы нормативно-методической документации.

Разработка финансовой структуры - необходимое условие дальнейшего построения СБУ. В рамках этой работы из организационных звеньев (подразделений) формируются центры финансовой ответственности (ЦФО). Способы и методы формирования ЦФО - предмет отдельного разговора. Стоит отметить лишь, что в процессе этой работы могут быть выявлены проблемы в самой структуре подчиненности и организации подразделений,

то есть по сути в самой организационной структуре, которую в этом случае необходимо будет оптимизировать.

Разработка бюджетной модели включает подготовку структуры бюджетных статей и собственно разработку структуры бюджетов предприятия. В виде классификаторов описываются и структурируются статьи планирования и учета всей хозяйственной деятельности, в которых будет осуществляться ведение бюджетов доходов/расходов, выплат/поступлений, оприходования/отпуска (материальных ценностей), активов/пассивов управленческого баланса. Затем начинается самое увлекательное - определяются виды бюджетов, которые необходимо вести предприятию, устанавливаются взаимосвязи между ними, уровни консолидации и их внутренняя структура на основе справочника бюджетных статей. В результате мы понимаем, в какой последовательности будут формироваться три наших итоговых бюджета - бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет доходов и расходов (БДР) и бюджет по балансовому листу (ББЛ) или, как его часто называют, управленческий баланс.

Разработка системы нормативно-методической документации также весьма важный элемент постановки методологии бюджетного управления. СБУ имеет дело с множеством классификаторов (например, перечень статей) и структур (например, структура бюджетов). Результаты всех проведенных работ должны быть оформлены, то есть формально закреплены в регламентных документах предприятия. Эти документы должны соответствующим образом управляться, чтобы внедренную систему можно было в дальнейшем развивать. При разработке системы нормативно-методической документации регламентируются все элементы функционирования СБУ. Одним из таких регламентов является, например, «Положение о планировании», в котором описываются все элементы: от формирования плана продаж предприятия до утверждения основного бюджета предприятия, с указанием участников процесса планирования, регламентов их действий, формата документов и сроков их разработки,

согласования и утверждения. Кроме «Положения о планировании» разрабатывается «Положение о финансовой структуре», «Положение о бюджетах», «Положение о ЦФО», «Положение об анализе финансово-хозяйственной деятельности» и «Положение об учетной политике». Приведенный перечень положений не является догмой. На многих предприятиях существуют свои специфические подходы к оформлению и группировке регламентов, важно лишь, чтобы в документации были отражены все существенные элементы.

Внедрение СБУ - процесс непростой и сопряжен с большим количеством аналитических действий, обработкой массивов информации и формированием документации, как в процессе постановки системы, так и после ее запуска. Поэтому большинство этапов создания и функционирования СБУ целесообразно автоматизировать.

На этапе разработки и внедрения СБУ существенную помощь может оказать даже простой Excel. Однако существует определенный класс программных продуктов, с помощью которых процесс постановки бюджетного управления существенно упрощается как на этапе создания СБУ, так и в процессе ее дальнейшего развития. К подобным продуктам можно отнести «Инталев: Корпоративный навигатор». Использование подобных программ позволяет в удобной форме формировать справочники статей, описывать структуры бюджетов и автоматически получить необходимые положения и регламенты.

Функционирование системы бюджетного управления подразумевает не только процесс создания плановых бюджетов, ежедневный учет их фактического исполнения, но и, естественно, последующий план-фактный анализ. Возможность автоматизации этих функций бюджетного управления существует во всех современных ERP-системах.

В структуре доходов и расходов в финансовых процедурах, административный бюджет выделен отдельно. Это важно для целей финансового управления, однако при формировании бюджета проекта

необходимо включать эти расходы в сумму финансирования. Таким образом, в годовом финансовом плане организации выделяется административный бюджет, в то время как отдельной деятельности по административному проекту может и не быть. Связано это с тем, что, как правило, некоммерческие организации, осуществляющие свою деятельность на целевые средства, не могут включать в бюджет проекта статью «Административные расходы» или «Процент накладных расходов». В идеальной ситуации при выделении административного бюджета отдельной строкой организация предусматривает источники финансирования этой статьи, которые не ограничены жестко донором. К таким средствам могут быть отнесены членские взносы, пожертвования на уставные цели, на содержание некоммерческой организации или доходы от предпринимательской деятельности. Однако в реальности подобные источники в российских некоммерческих организациях незначительны и не могут покрыть всех административных расходов. Поэтому накладные (административные) расходы должны распределяться между проектами. Оказание платных услуг для упрощения метода распределения рассматривается как отдельный проект.

Как и любая другая система управления, система проектного менеджмента имеет определенные этапы внедрения для получения необходимого эффекта, тем более что ее принципы и инструменты должны быть адаптированы под требования и особенности существующей управленческой среды. К тому же внедренная нами система довольно динамична, и здесь мы идем по пути ее совершенствования. В этой связи отмечу, что в прошлом году стартовал масштабный областной организационный проект «Совершенствование проектного управления в органах власти Белгородской области», по окончании которого мы хотим увидеть довольно мощную и логически выстроенную, а главное эффективно работающую систему, охватывающую практически все области знаний

в сфере проектного управления. Ожидается, что данная система управления достигнет высшего уровня своей «зрелости» к концу 2015 года.

В рамках данного проекта в середине лета 2015 года планируется проведение ряда стратегических сессий, что станет отправной точкой для интеграции проектов в стратегию социально-экономического развития области. После осуществления связи высшего и низших уровней, то есть каскадирования от стратегии развития региона до каждого конкретного проекта, можно будет адекватно представлять систему в ее целостности. Появится возможность проследить взаимосвязь целей и задач системы, начиная с самого низкого ее уровня и заканчивая высшим. В том числе это позволит более эффективно распределять денежные ресурсы: сначала выявлять обоснованную потребность их использования, а уже затем финансировать приоритетные направления. К тому же управление каждым проектом позволит отслеживать движение денежных потоков, обеспечит прозрачность.

Например, модель построения проектного управления, которая сегодня функционирует в Белгородской области, является результатом адаптации существующих принципов и требований современных практик проектного управления зарубежных стран и воплощено в Положении об управлении проектами.

Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области определяет условия и порядок применения принципов управления проектами органами исполнительной власти и государственными органами на территории Белгородской области[2].

2

[?] Постановление правительства Белгородской областиот06.11.2012 N 437-пп «Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» // http://www.dkp31.ru/project

Особенность модели — применимость ее как внутри органов власти, так и по отношению к проектам, реализуемым совместно с бизнес-сообществом. Изменения в системе управления выражаются в непосредственном повышении прозрачности деятельности органов власти. А это в свою очередь ведет к созданию благоприятной административной среды, оптимизации и повышению качества предоставляемых услуг. Кроме того, снижаются инфраструктурные риски для инвесторов и приток инвестиций по приоритетным направлениям развития региона увеличивается[3].

Важно, что в рамках этой модели любой проект рассматривается как система, состоящая из ряда элементов: изменение одного из них может повлечь за собой изменение всей структуры проекта. Абсолютная прозрачность и управляемость проектом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату — это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление для бизнеса и органов власти.

Модель построения проектного управления, которая сегодня функционирует в Белгородской области, является результатом адаптации существующих принципов и требований современных практик проектного управления зарубежных стран. Особенность модели — применимость ее как внутри органов власти, так и по отношению к проектам, реализуемым совместно с бизнес-сообществом. Изменения в системе управления выражаются в непосредственном повышении прозрачности деятельности органов власти. А это в свою очередь ведет к созданию благоприятной административной среды, оптимизации и повышению качества предоставляемых услуг. Кроме того, снижаются инфраструктурные риски для

3

[?] Проектное управление в Белгородской области // Государство. – 2012. - №7., С.17

инвесторов и приток инвестиций по приоритетным направлениям развития региона увеличивается.

Важно, что в рамках этой модели любой проект рассматривается как система, состоящая из ряда элементов: изменение одного из них может повлечь за собой изменение всей структуры проекта. Абсолютная прозрачность и управляемость проектом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату — это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление для бизнеса и органов власти.

В данной модели определены цели и результат проектной деятельности:

Цель проекта - запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект. Цель проекта должна:

- отражать ожидаемый социально-экономический полезный эффект от реализации проекта;

- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;

- быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект;

- полностью находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя проекта.

Результат проекта - измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате реализации проекта.

Применение принципов проектного управления в органах исполнительной власти и государственных органах нашего региона регулируется постановлением правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области». Уполномоченным органом области по разработке и внедрению

системы управления проектами является департамент кадровой политики Белгородской области, а основным исполнителем — отдел организации проектного управления (проектный офис).

Схематично управление проектами делится на четыре этапа: инициация, планирование, реализация и закрытие проекта. Порядок инициации проектов следующий. После оформления инициатором инициативной заявки она передается в департамент кадровой политики, где и происходит ее регистрация. Решение относительно каждой идеи (будущего проекта) принимается коллегиально на отраслевых экспертных комиссиях, после заседаний которых выносится соответствующий вердикт. Если он положительный, принимается общая концепция реализации проекта. Далее происходит планирование всего проекта, которое отражается в установленных формах — паспорте проекта и плане управления проектом[4].

Сотрудники отдела организации проектного управления отслеживают внедрение проекта в жизнь. Необходимо отметить, что все проекты регистрируются в базе системы общего электронного документооборота «Электронное правительство Белгородской области», в которой работают все органы исполнительной власти как на региональном, так и на муниципальном уровнях. По контрольным точкам отслеживается весь ход реализации проекта. Точечный контроль дает полную картину того, как идет внедрение проекта — с отклонениями или без них.

Теперь конкретные цифры. На данный момент в базе зарегистрировано 1233 проекта, реализуется 622 проекта, 204 реализовано. Остальные находятся на этапе разработки, а это самый времяемкий и ответственный этап подготовки проекта. Данные меняются каждый день, некоторые проекты близки к завершению, другие только открылись. В соответствии с типологией проектов, определенной постановлением губернатора области,

---

4

[?] Проектное управление в Белгородской области // Государство. – 2012. - №7., С.17

доминирующие позиции занимают социальные проекты, число которых в настоящее время составляет свыше 465 единиц, далее следуют экономические проекты — 304, затем технические — 238 и организационные — 187[5].

Проектное управление не исключает соревновательность. В регионе не так давно завершился конкурс на лучший проект 2011 года. В разрезе 19 номинаций определены 35 проектов-победителей. Спектр проектов широк: «Создание инновационных нанотехнологий для стоматологической практики», «Совершенствование организации пассажирских перевозок в Белгородской агломерации», «Модернизация детской областной больницы», «Организация работы по снижению числа неблагополучных семей, проживающих на территории Ивнянского района, посредством деятельности клуба „Преодоление“ для женщин, попавших в трудную жизненную ситуацию» и многие другие. Команды данных проектов по факту успешной реализации будут простимулированы.

Двухлетний срок внедрения проектного управления позволяет говорить о первых результатах. Проектный менеджмент дает возможность выстроить прямую зависимость между результативностью деятельности государственных служащих и материальным и моральным их стимулированием. Кроме того, проектный подход обеспечивает детализацию и прозрачность деятельности, минимизирует перерасход бюджетных средств, обеспечивает оптимальное распределение временных, человеческих и материальных ресурсов, способствует повышению уровня качества межведомственного взаимодействия для достижения общего и понятного всем результата. Внедрение проектного управления позволяет сокращать время выполнения работ на 20–50 процентов.

5

[?] Проектное управление в Белгородской области // Государство. – 2012. - №7., С.17

Следует выделить и экономические эффекты новой модели управления, а именно привлечение в регион дополнительных инвестиций, в том числе и иностранных: сегодня на территории области реализуются проекты с участием немецких («Совершенствование диализной помощи населению Белгородской области»), и французских компаний («Строительство завода по производству усилителей вкуса кормов для животных»)[6].

Как и любая другая система управления, система проектного менеджмента имеет определенные этапы внедрения для получения необходимого эффекта, тем более что ее принципы и инструменты должны быть адаптированы под требования и особенности существующей управленческой среды. К тому же внедренная система довольно динамична, ориентирована на дальнейшее совершенствование.

В рамках оптимизации проектной работы в середине лета 2015 года планируется проведение ряда стратегических сессий, что станет отправной точкой для интеграции проектов в стратегию социально-экономического развития области. После осуществления связи высшего и низших уровней, то есть каскадирования от стратегии развития региона до каждого конкретного проекта, можно будет адекватно представлять систему в ее целостности. Появится возможность проследить взаимосвязь целей и задач системы, начиная с самого низкого ее уровня и заканчивая высшим. В том числе это позволит более эффективно распределять денежные ресурсы: сначала выявлять обоснованную потребность их использования, а уже затем финансировать приоритетные направления. К тому же управление каждым проектом позволит отслеживать движение денежных потоков, обеспечит прозрачность.

Представляется также целесообразным рассмотреть пример проектного управления в организации информационного обеспечения развития

6

[?] Проектное управление в Белгородской области // Государство. – 2012. - №7., С.17

бюджетной организации. Проект “Открытая медицина” Министерства здравоохранения Белгородской области.

Цель этого проекта – организация системы информационного взаимодействия медицинского и гражданского сообщества в Белгородской области, предусматривающей создание единого интернет-ресурса учреждений здравоохранения.

Масштабная информатизация отрасли, проводимая в рамках реализации программы модернизации здравоохранения, нацелена на создание условий для равного доступа граждан к качественной медицинской помощи. Медицинские информационные системы уже стали неотъемлемой частью работы врачей, организаторов здравоохранения, медицинских статистиков, экспертов и др., что имеет первостепенную значимость для дальнейшей оптимизации их деятельности.

Удовлетворение потребностей граждан в информации о работе системы во многом способствует формированию положительного имиджа отрасли в целом, каждого конкретного учреждения и отдельных специалистов

Зачастую отсутствие информации или ее необъективный характер способствуют формированию в обществе негативного мнения о доступности медицинской помощи. Популяризация медицинской организации или образа специалиста, посвятившего себя столь социально значимой профессии, менее охотно проводится СМИ, нежели проведение информационных кампаний по негативным фактам в работе отрасли.

Таким образом, обеспечение прозрачности организации предоставления медицинских услуг и создание объективного образа современного медицинского работника требует особого внимания. В настоящее время собственные интернет-сайты имеют все крупные организации здравоохранения области, однако в основном это сайты-визитки с краткой обязательной информацией об учреждении.

Проект рассчитан на создание и наполнение контентом не менее 70 страниц-сайтов лечебно-профилактических учреждений, которые будут

функционировать на постоянном хостинге с совокупным количеством посещений не менее 15 тыс. пользователей в сутки.

Для обеспечения уровня цитируемости портала в СМИ не менее 500 материалов в год предусмотрено заключение соответствующих договоров об информационном партнерстве. Еще один важный аспект заключается в формировании унифицированных требований к структуре страниц-сайтов учреждений здравоохранения и исключению фактов сопровождения сайтов бесконтрольной контекстной рекламой. В ходе проекта начата разработка рекомендаций по информационному сопровождению сайтов и их мониторингу.

К обязательной составляющей сайтов планируется отнести разделы со следующей информацией:

• официальное наименование и реквизиты (адрес, телефоны, электронная почта);

• устав, лицензия, основные нормативные документы, регламентирующие деятельность;

• организационная структура;

• регламенты предоставления государственных (муниципальных) услуг;

• территориальная программа оказания бесплатной медицинской помощи населению;

• перечень платных медицинских услуг;

• текущая деятельность и анонсы предстоящих событий (с обновлением не реже одного раза в месяц);

• реквизиты приемных для обращений граждан.

Также обязательным требованием к сайтам является наличие страницы интерактивного обращения граждан, ссылок и баннеров департамента здравоохранения и социальной защиты населения области, реализации поисковой системы.

Содержательная структура сайта может быть дополнена информацией об истории создания организации здравоохранения, об участии в

государственных целевых программа и проектах, статистической и информационно-аналитической информацией, формами ведомственных бланков, рекомендациями физическим лицам по решению их типичных проблем

В ходе реализации проекта будут разработаны и внедрены в практику требования к технологическим, лингвистическим и навигационным средствам официальных сайтов организаций здравоохранения. Ожидаемый результат проекта – интегрированная в гражданское общество информационно-коммуникационная система в сфере здравоохранения, способствующая противодействию коррупции и развитию корпоративной культуры.

Следует отметить, что реализация каждого проекта сталкивается с проблемой командообразования.

Именно поэтому направлением оптимизации управления проектами является формирование эффективной команды проекта. Если в ходе проекта возникают проблемы с согласованием, это может означать только одно – отсутствие результата. Практика показывает, что он не зависит от вдохновения, стимуляторов, особенного расположения звезд или других неконтролируемых факторов. Результаты творческих разработок полностью зависят от того, насколько правильно сформирована рабочая группа и организован процесс.

Эффективная проектная команда состоит из носителей функций. Для удобства рассмотрения их можно градировать по убыванию удельной стоимости. Самая дорогая – «смысловой лидер».

«Смысловой лидер»

Это специалист, который отвечает за смысловое содержание проекта, за соответствие результатов целям и задачам клиента. Данная функция подразумевает, как максимум, управление проектом, как минимум – постоянный контроль над его выполнением.

Нередко эта функция принадлежит представителю заказчика – бренд-менеджеру или директору по маркетингу. Я считаю такое положение вещей неправильным - это принижает роль и, соответственно, стоимость услуг агентства, создает барьеры в управлении рабочей группой. Хотя бы потому, что «не свой» лидер не располагает полным набором управленческих рычагов.

Лучше, если эту роль играет специалист исполнителя: руководитель компании, бренд-консультант, аккаунт-директор, продюсер, руководитель отдела, творческий или арт-директор. В нашем агентстве функцию смыслового лидера выполняет бренд-консультант проекта. Это управляющий партнер агентства, обладающий хорошими навыками экспертизы в бизнесе, дизайне и маркетинге.

«Эксперты»

К таковым относятся компетентные специалисты, способные оценить качество принимаемых командой творческих решений. Слово эксперта на проекте должно быть финальным, не подвергаться сомнениям – ни со стороны рабочей группы, ни, что желательно, со стороны клиента.

Доверие к экспертизе – самое узкое место в дизайн-менеджменте. На этапе предшествующих проекту переговоров мы всегда тратим много времени на установление доверительных отношений с клиентом. Демонстрируем работы, знакомим с командой, проговариваем свое видение целей и задач. Если агентство и заказчик находятся в разных смысловых полях, в конечном итоге данная ситуация может привести к недоверию со стороны клиента. И тогда результатами совместной работы он вряд ли будут доволен.

Экспертами проекта обычно выступают специалисты в данной области, специалист по стратегическому планированию, консультант. Количество экспертов может быть разным, главное, чтобы области их деятельности по возможности не пересекались. Если обязанности экспертов в каких-то сферах

дублируют друг друга, нужно четко определить иерархию мнений, сразу понять, чье слово является решающим.

«Координаторы»

Это те, кто координирует взаимодействие внутри рабочей группы, следит за логистикой материалов и документооборота. В зоне их ответственности - сроки и бюджет проекта. Обеспечение правильного проектного трафика не менее важно, чем хорошая концептуальная идея. Для управления масштабными работами требуются усилия нескольких специалистов, поэтому стоит сразу спланировать иерархию внутри «координационного блока».

Координацию творческого проекта иногда обеспечивают внушительные силы. Если, например, посмотреть иерархию координаторов на любом кинопроекте, разработка годового отчета покажется вам детским развлечением. По опыту можно сказать, что линейно один координатор может руководить не более чем семью исполнителями. В перспективе координатор, хотя и совсем не каждый, может стать смысловым лидером – в этом случае можно говорить об удачном карьерном росте.

Роль координаторов выполняют: менеджеры проектов, аккаунт-менеджеры, исполнительные продюсеры, ассистенты.

«Исполнители»

Специалисты, непосредственно производящие какой-либо контент. Эту функцию в агентстве в той или иной мере выполняют практически все. Одни готовят презентации для клиентов, другие – визитки, третьи – варианты названий для нового бренда. Огромное множество специалистов на конкретных проектах совмещают функции исполнителя с функциями эксперта, координатора или смыслового лидера. Практически всегда исполнители «в чистом виде» – это дизайнеры, копирайтеры, верстальщики, программисты, специалисты по исследованиям, флеш-разработчики.

Рабочая группа формируется в 4 этапа. Можно сформировать проектную матрицу для нашего умозрительного проекта.

Определение специалистов. Какие компетенции потребуются для решения конкретной задачи.

Кто персонально из доступных нам специалистов обладает данными компетенциями и сможет работать на проекте. Как это часто бывает на практике, некоторые люди способны совмещать несколько ролей. В этом нет ничего плохого, если правильно спланированы следующие два шага.

Расчет времени. Например, специалист Сидоров может потратить на проект до 60 часов (встречи, брейнстормы, кофе и т.д. также входят в это число). При планировании нужно быть уверенными, что специалист обладает таким временным ресурсом и может выполнить работу в сроки, установленные проектом.

Стоимость работы привязывается к компетенции, а не к конкретному специалисту. Если, например, один и тот же человек выполняет на проекте разные функции, важно понимать, что, например, час дизайнера стоит дешевле часа работы арт-директора. Если будет поставлена задача специалисту Петрову (арт-директор, дизайнер и фотограф на проекте) везде ставку арт-директора, проект начнет терять рентабельность. Планирование задач на основе учета времени, компетенций и ставок дает максимально объективную картину реальной стоимости проекта для компании.

Спланировать все на бумаге достаточно просто. Но в реальной жизни реализации планов часто мешает человеческий фактор. Оценивать командный потенциал сотрудника через призму разных функций также очень удобно (Таблица 1).

Таблица 1 – Функции участников проектной команды

Функция	**Важные факторы**
Смысловой лидер	Совпадение профессиональных целей, навыки управления, сильная бизнес-экспертиза
Эксперт	Способность аргументированно защищать решения

Функция	**Важные факторы**
	агентства, развитие уровня компетенций в агентстве, оценка правильности постановки творческих задач
Координатор	Инициатива, ответственность, способность принимать решения, стрессоустойчивость
Исполнитель	Профессиональная экспертиза, Производительность, умение работать в команде

Общие факторы для всех видов сотрудников:

Совпадение культурных паттернов. При подключении сотрудника к рабочей группе необходимо, по возможности, поинтересоваться примерами плохих и хороших, на его взгляд, решений. Если, например, в случае дизайнера можно понять культурный паттерн по портфолио, то позиция менеджера не всегда так очевидна.

Умение слушать и говорить. Необходимо постоянно звать вновь подключившегося сотрудника на общие обсуждения проектных задач и просить его высказываться. Это поможет быстрее настроиться на общую волну или же даст возможность вовремя выявить несовместимость.

Совпадение компетенций и амбиций. Важно, чтобы сотрудник четко понимал, какие функции он будет выполнять на проекте. Необходимо всегда честно предупреждать об огромном количестве скучной рутинной работы, которую, тем не менее, необходимо делать.

Таким образом, предложенные в данной главе рекомендации позволят существенно повысить эффективность проектной работы в бюджетных организациях.

Заключение

Как в российской, так и в зарубежных системах менеджмента качества при разработке бюджета проекта одинаково значима. Если проектная деятельность в компании является постоянной, то бюджетирование это неотъемлемый атрибут успеха его реализации.

На сегодняшний день одним из ключевых инструментов управления, обеспечивающим взаимосвязь стратегии компании с краткосрочными задачами отдельных подразделений, является технология бюджетирования. Многие российские компании уже имеют работающие системы бюджетирования, еще большее количество собирается реализовать проекты по их внедрению в ближайшее время.

Практика показывает, что 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 бизнеса и органов власти.

Но отнюдь не во всех случаях бюджетные организации используют свои системы бюджетирования, сейчас подсчитывают выгоду от вложенных в проект средств и достигают нужных показателей эффективности деятельности. Дело в том, что успешно завершаются далеко не все проекты. Причем речь идет не только о тех проектах, которые не удалось довести до своего завершения. Важно отметить, что эффективность проектного управления во-многом зависит от методологии и стандартизации данного процесса, а также от вовлечения в него квалифицированных специалистов.

Становится чрезвычайно важно для любого процесса проектирования управления определить владельца процесса, исполнителя процесса,

требования к срокам выполнения, потоки данных (документы и др.). Также требуется ввести ключевые показатели эффективности.

Постоянный контроль и мониторинг достижения целевых показателей эффективности и отслеживание календарного графика реализации проекта обуславливает его целостную эффективность и обеспечения целевого использования бюджетных инвестиций.

Таким образом, внедрение стандартизации проектной работы в деятельность органов исполнительной власти формирует потенциал для оптимизации многих управленческих процессов и интенсивного регионального и муниципального развития. Внедрение такой модели целесообразно на всех уровнях управления, особенно в бюджетной сфере.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые основы

1 Постановление правительства Белгородской области от 06.11.2012 N 437-пп «Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» // http://www.dkp31.ru/project

Методическая и учебная литература

2 Беляева С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами // Организатор производства. - 2010. - N 4. - С. 84-87.

3 Бетанова И. Роль HR в управлении проектами // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - N 4 (апрель). - С. 47-52.

4 Бетанова И. Роль HR в управлении проектами // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - N 5 (май). - С. 49-54.

5 Ганчин В. В. Роль проектного управления в инновационном развитии электроэнергетики в Российской Федерации // Экономика и управление : рос. науч. журн. - 2011. - N 5. - С. 114-118.

6 Гончаренко С. Управление проектами // Управление качеством. - 2011. - N 8. - С. 44-46.

7 Емельянов Ю. Управление инновационными проектами в компании // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - N 2. - С. 26-39.

8 Ивасенко А. Г. Управление проектами : учебное пособие для студентов. – Ростов н/Д. : Феникс , 2009. - 330 с.

9 Компанийцева О.В. О процессе интегрирования логистических функций инвестиционно-строительного проекта / /Проблемы современной экономики. – 2013. - №2. С.14

10 Конференции ПМСОФТ по управлению проектами // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - N 7. - С. 102.

11 Кузнецов А. А. Процессное управление проектами на предприятии // Менеджмент сегодня. - 2011. - N 4. - С. 206-212.

12 Куперштейн В. Microsoft Project 2010 в управлении проектами. - СПб : БХВ-Петербург , 2011. - 416 с.

13 Лапыгин Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ : теория и практика. - 2011. - N 15. - С. 50-53.

14 Мазур И. И. Управление инвестиционно-строительными проектами : международный подход. – М. : Омега-Л , 2011. - 736 с.

15 Матвеева Л. Г. Управление проектами : учебник. – Ростов н/Д. : Феникс , 2009. - 423 с.

16 Мыльников Л. А. Микроэкономические проблемы управления инновационными проектами // Проблемы управления. - 2011. - N 3. - С. 2-11.

17 Мыльников Л. А. Обзор концепций инновационного управления инновационными проектами // Информационные ресурсы России. - 2010. - N 3. С. 34-39.

18 Новоторов В.Ю. Оценка эффективности проектного управления // Современные технологии управления, 2011. - № 3 (03). С.13.-15

19 Озерова Т. Системная триада как основа управления проектами на предприятиях общественного питания // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - N 2. - Ч. 1. - С. 35-38.

20 Пестов Е.В. Методология и инструменты при построении проектных команд в сфере ИТ // http://journal.itmane.ru/node/61

21 Пигалов В. Секреты успешного управления проектной командой // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. - 2011. - N 7. - С. 64-65.

22 Полковников А. Понятия и язык проектного менеджмента // Управление проектами. – 2013. - №9. С.14

23 Попов Ю. И. Управление проектами : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений. – М. : ИНФРА-М , 2010. - 208 с.

24 Проектное управление в Белгородской области // Государство. – 2012. - №7., С.17

25 Романова М. В. Управление проектами : учебное пособие. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М , 2010. - 253 с.

26 Р.Мередит Белбин «Команды менеджеров. Секреты успехов и причины неудач» М:HIPPO, 2003

27 Р.Дж. Юрзак Мотивация в проектах. М.ИНФРА-М, 2009. С.101

28 Секреты успешного управления проектной командой // БОСС. 2011. №7. С.13

29 Сложности в управлении проектами, на которые следует обратить внимание // http://www.spvrn.ru/front/article/read/id/332

30 Ткач Е. Проблемы внедрения зарубежного опыта бюджетного планирования///Экономические науки. – 2015 - №1. – С.34

31 Туккель И. Л. Управление инновационными проектами: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Инноватика". – СПб. : БХВ-Петербург , 2011. - 396 с. Уланов С. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - N 1. - Ч. 2. - С. 645-650.

32 Управление изменениями. Хрестоматия, СПб., Издательство «Высшая школа менеджмента», 2010

33 Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломашина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 735 с.

34 Шевченко А. Корпоративный дух: как сформировать команду победителей // http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=3376

35 Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации". – М. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. – 394 с.