

*Федеральное агентство по образованию*  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
ГОУ ВПО «АмГУ»  
Факультет социальных наук

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой МСР  
\_\_\_\_\_ М.Т. Луценко  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2007 г.

*Учебно-методический комплекс дисциплины*

**ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

Для специальности 040101 «Социальная работа»

Составитель: Мороз Д.Ю.

Благовещенск  
2007

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета социальных наук  
Амурского государственного  
университета

Мороз Д.Ю.

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Технология проектирования социальных проектов» для студентов очной, заочной и заочно-сокращенной форм обучения по специальности 040101 «Социальная работа». – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. - \_\_\_\_ с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам всех форм обучения по специальности 040101 «Социальная работа» для формирования специальных знаний по дисциплине.

© Амурский государственный университет

## ***ВВЕДЕНИЕ***

Предлагаемый учебно-методический комплекс составлен в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования и входит в компонент дисциплин специализации.

**Требования к уровню освоения содержания курса** – студент должен:

- 1) знать основные понятия курса и уметь ими оперировать;
- 2) получить представление об основах разработки социальных проектов;
- 3) иметь представление об основных элементах социального проектирования;
- 4) знать основные нормативно-правовые акты, которые используются в процессе разработки проектов в системе социальной защиты населения;
- 5) иметь представления о специфике деятельности городских и районных органов социальной защиты населения по разработке и реализации проектов;
- 6) уметь использовать знания и навыки, полученные в практике социальной работы.

Учебное содержание дисциплины изучается в ходе лекций, семинаров, самостоятельной работы под руководством преподавателя, выполнения контрольных работ, контрольных аттестаций.

В ходе *лекций* даются основы систематизированных знаний по дисциплине, раскрываются ее наиболее важные теоретические положения.

На *семинарских занятиях* у обучаемых формируются навыки применения полученных знаний. В ходе семинаров осуществляется также формирование целостного, обобщающего видения студентами своего места и роли как будущих специалистов в разрешении социальных проблем клиентов, в уточнении организационной стороны предстоящей деятельности с учетом российского исторического опыта. Основной упор сделан на активные формы обучения студентов.

Во время *самостоятельной работы* основной упор делается на изучение студентами нормативных документов, учебной и научной литературы, периодических изданий, оформление тематических докладов, стендов и т.п.

Для студентов заочной формы обучения предлагается выполнение *контрольной работы*. Цель ее – в более детальном рассмотрении тематики курса, освоение основных его положений. Студенты должны самостоятельно проанализировать литературу, необходимую для написания контрольной работы.

*Контроль успеваемости*, качества обучения и теоретической подготовленности студентов осуществляется в следующих формах:

а) входящий – оценивание базового уровня знаний, умений и навыков, необходимого для изучения данной дисциплины;

б) текущий – проведение зачета по тематическим блокам, защита контрольной работы, индивидуальное собеседование, опросы и другие формы по усмотрению преподавателя;

в) итоговый – в процессе экзамена или зачета по результатам изучения учебной дисциплины.

Проверить качество освоения материала по данной дисциплине помогут предлагаемые *тестовые задания*.

## ***1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ***

**Цель курса** – ориентация студентов в сущности управления проектами (в т.ч. социальными), их разработкой, реализацией и завершением. Проект рассматривается как план изменений, имеющих общие признаки.

**Задачи** изучения дисциплины:

- овладеть системой знаний о закономерностях ценностного процесса социального проектирования и понимать сущность управления проектами;
- изучить основы управления проектам, процесс разработки проекта, функции управления проектами, подсистемы управления проектами;
- иметь представление об управлении проектами, в т.ч. социальными;
- владеть знаниями по разработке социальных проектов;
- знать основные механизмы реализации социальных проектов;
- уметь анализировать и оценивать эффективность социальных проектов.

**Межпредметные связи.** Преподавание дисциплины связано с другими дисциплинами государственного образовательного стандарта: «Теория социальной работы», «Технология социальной работы», «Организация, управление и администрирование в социальной работе», «Технология разработки социальных программ», «Опыт деятельности территориальных органов и центров социальной защиты населения», «Организация работы с различными группами населения», дисциплины правового цикла.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ**

#### ***Дневная форма обучения***

№	Темы	Лекции	Практ. занятия	Самост. работа
1	Проект: понятие и виды.	2	4	5
2	Разработка проектов.	2	4	5
3	Организация управления социальными проектами.	2	4	5
4	Планирование социального проекта.	2	4	5
5	Управление контрактами и коммуникациями социального проекта.	2	4	5
6	Управление персоналом проекта.	2	4	5
7	Управление временем и управление стоимостью.	2	4	5
8	Управление риском и управление качеством.	2	4	5
9	Завершение и оценка результатов проекта.	2	4	6
	<i>Итого = 100 часов:</i>	<i>18</i>	<i>36</i>	<i>46</i>

Курс – 4, семестр – 7.

Зачет - 7 семестр.

### *Заочная форма обучения*

№	Темы	Лекции	Практ. занятия	Самост. работа
1	Проект: понятие и виды.	2	1	10
2	Разработка проектов.		1	10
3	Организация управления социальными проектами.		1	9
4	Планирование социального проекта.		1	9
5	Управление контрактами и коммуникациями социального проекта.	2	1	10
6	Управление персоналом проекта.		1	10
7	Управление временем и управление стоимостью.		1	10
8	Управление риском и управление качеством.		1	10
9	Завершение и оценка результатов проекта.		1	10
	<i>Итого = 100 часов:</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>88</i>

Курс – 5, семестр – 10.

Зачет - 10 семестр.

## **2.2. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ**

### **Тема 1. ПРОЕКТ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ**

*Понятие «проект». Основные признаки проектов. Классификация проектов. Социальные проекты. Окружение проекта.*

**Проект**- совокупность действий, исполнителей и средств по выработке определенных целей и их достижений. Проект - некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта. Проект – отдельное предприятие с определенными целями часто включающими требования по времени, стоимости, качеству достигаемых результатов. Проект – предприятие, намерение, которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности. *Проект* – намерение (план) об изменениях, нововведениях, имеющих *общие признаки*:

- изменения как основное содержание проекта;
- неповторимость, уникальность;
- новизна;
- комплексность;
- разграничение;
- основное содержание (суть);
- цель, ограниченная во времени;
- продолжительность осуществления (жизненный цикл проекта);
- условия финансирования (бюджет);
- требования ресурсов (людских, материальных, технических, иных);
- правовое и организационное обеспечение.

*Признаки проекта.* Анализируя определения проекта можно выделить следующие основные признаки проекта: 1) признак изменений, как основного содержания проекта; 2) признак ограниченной во времени цели; 3) признак временной ограниченности продолжительности проекта; 4) признак относящегося к проекту бюджета; 5) признак ограниченности требуемых ресурсов; 6) признак

неповторимости; 7) признак новизны; 8) признак комплексности; 9) правового и организационного обеспечения; 10) признак разграничения.

На основе анализа определений и признаков «проекта» можно сформулировать общее определение этого понятия, которое удовлетворяет всем основным признакам и не противоречит ни одному из приведенных определений. Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

Включение в определение «отдельной системы» указывает не только на целостность проекта и его разграниченность с другими предприятиями, но и подчеркивает единственность проекта, а значит – его неповторимость и признаки новизны.

*Классификация проектов.* Выделяют классы проектов (в зависимости от состава и структуры проекта): монопроект (отдельный проект); мультипроект (комплексный проект, состоящий из монопроектов и предполагающий многократное управление); мегапроект (целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающий в свой состав ряд моно- и – мультипроектов).

В зависимости от масштаба (размер проекта, количество участников, степень влияния на внешний мир): 1) мелкие; 2) средние; 3) крупные. По этому же основанию выделяются проекты: 1) международные; 2) межгосударственные; 3) национальные; 4) региональные; 5) отраслевые; 6) межотраслевые; 7) корпоративные; 8) ведомственные; 9) проекты одного предприятия.

В зависимости от сложности выделяются проекты: 1) простые; 2) сложные; 3) очень сложные.

В зависимости от сферы осуществления проекта: 1) технические; 2) организационные; 3) экономические; 4) социальные; 5) смешанные.

По характеру предметной области проекты делятся на: 1) инвестиционные; 2) инновационные; 3) проекты исследования и развития; 4) учебно-образовательные проекты; 5) комбинированные проекты.

По форме проекты делятся на: 1) государственные; 2) частные; 3) индивидуальные; 4) совместные; 5) иностранные.

По длительности проекты подразделяются на: 1) краткосрочные – 1 год; 2) среднесрочные – 5 лет; 3) долгосрочные – более 5 лет.

**Социальный проект** – реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий социальных потрясений – все это социальные проекты, имеющие свою специфику:

1) цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднена; 2) продолжительность проекта зависит от вероятностных факторов или только намечается и подлежит уточнению; 3) расходы на проект зависят от бюджетных ассигнований; 4) средства на проект выделяются по мере необходимости в рамках возможного.

Социальный проект предназначается для отражения будущего желаемого состояния системы, возникающего вследствие определенных действий людей, при наличии определенных финансовых, трудовых, материальных и других ресурсов, в том числе интеллектуальных, познавательных, ценностных.

*Окружение проекта.* Осуществление проекта происходит в окружении некоторой динамической системы, которая оказывает на его выполнение определенное воздействие. Если проект реализуется конкретной организацией, то окружение проекта условно можно разделить на внутреннее и внешнее. При этом во внешнем окружении можно выделить: ближнее окружение (деловое или партнерское); дальнее окружение (фоновое, включающее политические, социально-экономические и технологические факторы).

Факторы окружения проекта должны быть проанализированы и выделены те из них, которые будут оказывать на реализацию проекта заметное влияние. К наиболее существенным факторам внутреннего окружения относятся: 1) стиль руководства проектом, который определяет психологический климат и атмосферу в команде проекта, влияет на ее творческую активность, работо-

способность и дисциплину; 2) специфическая организация проекта, определяющая взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение прав, ответственности и обязанностей; 3) участники проекта – реализующие свои цели и оказывающие влияние на проект в соответствии со своими интересами, компетентностью, вовлеченностью; 4) команда проекта; 5) методы коммуникации и т.д.

## **Тема 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ**

*Основные методы разработки проектов: программно-целевой и проектный. Актуальность проекта. Описание проблем. Цели и задачи проекта. Основные положения проекта.*

*Методы разработки проекта.* Выделяется два метода разработки проектов: 1) программно-целевой; 2) проектный метод.

*Программно-целевой метод* предусматривает наиболее тщательную разработку самой Программы осуществления проекта, а именно:

- исследование проблемы, анализ и оценка результатов исследования;
- выбор стратегии;
- разработка концепции Программы;
- разработка мероприятий;
- выбор методов и средств реализации Программы;
- определение порядка финансирования проекта;
- планирование необходимых результатов;
- определение критериев оценки (качественной и количественной) результатов Программы (анализ Программы);
- утверждение Программы.

Практика реализации таких программ показывает, что основным недостатком является отсутствие системы управления при реализации программы. В связи, с чем появляется возможность бесконтрольно использовать средства, выделенные на осуществление программы и использовать их не по назначению. Такие программы не имеют менеджера (управляющего), команды или группы

исполнителей, отвечающих за ее реализацию. Все это может привести к невыполнению программы и ее обязательной корректировке.

*Проектный метод* – предполагает кроме вышеперечисленных мероприятий следующие:

1) формирование команды исполнителей с определенными полномочиями и ответственностью;

2) наличие руководителя проекта со всеми полномочиями и ответственностью за создание, осуществление и завершение проекта с определенным бюджетом, качеством и продолжительностью;

3) организация и планирование как проекта, так и его ресурсного обеспечения на основе нормативных и правовых актов.

Выделяют *три периода разработки проекта*:

1) период собственно разработки проекта (инициация, анализ и определение проблем, цели и задачи, структура проекта, сроки и продолжительность проекта);

2) период организационного управления проектом (организационная структура команды проекта, планы, информационное обеспечение проекта, ресурсное обеспечение проекта, правовое обеспечение);

3) период функционального управления (управление контрактами, персоналом, рисками, качеством, др.; маркетинг проекта, послепроектное обслуживание).

Кроме этого выделяются этапы управления процессом создания и процессом осуществления проекта.

*Основные положения проекта.* К основным положениям проекта относятся: 1) инициация проекта; 2) актуальность проекта и описание проблемы; 3) цели и задачи проекта; 4) структура проекта; 5) фазы, стадии и этапы проекта; 6) участники и команда проекта; 7) анализ проекта.

Инициация – от слова инициатива – это побуждение к самостоятельным, активным, новым формам деятельности или способность к руководящей роли в каких-либо действиях. Проект может быть создан по инициативе руководителя

организации или ее сотрудниками. Вторая форма инициации проекта, когда проект разрабатывается и реализуется по инициативе организаций или учреждений в различных областях деятельности, которые объявляют и проводят открытые и закрытые конкурсы и торги и обеспечивают финансирование проекта за свой счет или за счет финансовой поддержки правительственных и неправительственных учреждений, внебюджетных фондов, частных лиц. К таким организациям принадлежат: фонды, НКО, фирмы и т.д. В этом случае создание и осуществление проектов осуществляется по требованию учредителей конкурсов или финансирующих организаций, частных лиц – т.е. заказчиков.

Актуальность проекта – это степень его важности в данный момент, для решения данной проблемы, задачи. Проблема в проекте – сложная практическая или теоретическая задача, не имеющая решения в данный период, или для решения которой не существует общепринятых методов.

Цель проекта – идеальное, мысленное предвосхищение результатов деятельности. Цель проекта – желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени. В этом случае под задачей понимается желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный период времени и характеризующийся набором количественных данных или параметром этого результата.

Процесс определения целей проекта рассматривается как творческий и предполагает последовательное выполнение следующих процедур: 1) определение указателей цели; 2) определение возможных целей проекта; 3) описание целей проекта.

Структура проекта – это его строение, состоящее из совокупности элементов, процедур, процессов или работ взаимосвязанных между собой, использующихся для выявления содержания проекта, организации его реализации и осуществления надзора за выполнением. Структура проектов различна у разных классов проекта. Для социальных и экономических она содержит 3 фазы: 1) фаза разработки; 2) фаза реализации; 3) фаза завершения. Любой проект проходит в своем развитии определенные стадии от состояния, когда проекта еще

нет, до состояния когда его уже нет. Этот промежуток времени между моментами начала и окончания проекта называется жизненным циклом проекта.

Началом проекта можно считать: момент рождения идеи проекта; принятие решения об осуществлении проекта органами и лицом, способным это сделать; момент выделения денежных средств на выполнение проекта.

Окончанием проекта может быть: ввод объекта проекта в действие; достижение проектом заданных результатов; завершение процесса финансирования проекта; перевод исполнителей на другую работу; начало работ по внесению в проект изменений, которые не предполагались и существенно меняют его содержание и характер; вывод объектов из эксплуатации, т.е. ликвидация их.

*Кривая «время – усилие»* (жизненный цикл проекта) имеет характерные участки для каждой фазы; монотонное возрастание "усилий" на начальной стадии, стремление к выравниванию на фазе разработки, крутой подъем до пика на фазе реализации и резкий спуск к нулю на заключительной фазе.

*Руководитель проекта* - юридическое лицо, которому делегированы полномочия по планированию, контролю и координации работ на всех участках проекта.

*Команда проекта* - специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на время осуществления проекта.

*Координатор проекта* - лицо, которое несет ответственность за руководство и координацию работ по всем организационным и методологическим аспектам проекта на протяжении всего его жизненного цикла.

Жизненный цикл проекта включает следующие фазы: 1) определение целей; 2) проектирование; 3) реализацию проекта; 4) эксплуатацию проекта.

Всемирный банк рекомендует стандартное деление любого проекта на фазы: 1) прединвестиционная; 2) инвестиционная; 3) эксплуатационная.

Принимая во внимание мировой опыт создания и осуществления проектов, а также учитывая все положительные моменты советского опыта, исходя из самого широкого представления о сущности проекта, жизненный цикл его

можно представить 4 –мя фазами: 1) предпроектная фаза; 2) прединвестиционная фаза» 3) инвестиционная фаза; 4) фаза эксплуатации.

### **Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ**

*Функциональное управление проектами . Формы управления проектами.*

*Виды организационных структур. Функции команды проекта.*

Быстрое изменение ситуации на протяжении жизненного цикла проекта подтверждает необходимость развития и применения специальных знаний, методов и средств управления проектами.

*Управление проектами* – управление изменениям; единство управленческих задач, организации техники и средств для реализации проекта.

*Управление проектом (УП), или проектный менеджмент (РМ)* – это наука и искусство руководства людскими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта на основе применения современных методов и техники для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта

Чтобы достичь определенных целей, требуются ресурсы, которые необходимо обеспечить, скомбинировать, скоординировать и использовать.

Действия по обеспечению достижения целей обозначают словом «менеджмент» («управление»). С одной стороны, структура системы управления должна развиваться планомерно, с другой – необходимо организованно оформить процессы ее работы, коммуникаций и процедуры принятия решений как внутри системы, так и за ее пределами. Организация как система определяет рамки, внутри которых управление (как институт) может решать свои задачи (управление как функция).

Все выделенные признаки управления имеют силу для всех видов проектов, а также для проекта или программы.

*Место и роль управления проектом.*

Общая теория управления содержит знания, которые должен иметь каждый менеджер проекта.

Управление производством содержит специальные знания в конкретной сфере деятельности. Это то, что делает менеджера проекта специалистом в этой области.

Социально-психологические дисциплины помогают менеджеру проекта лучше выполнять свои функции.

Структурная модель областей знаний и компонентов основных процессов позволяет получить предварительное представление о современной концепции УП.

Концепция УП может описываться с помощью таких основных структурных и функциональных компонентов, как:

- контекст управления проектом;
- процессы управления проектом;
- основные функции управления проектом;
- методы управления проектом; практика и эффективность управления проектом.

Управление проектом состоит из процессов по осуществлению проекта. Система управления проектом является разновидностью кибернетической системы, состоящей из объекта управления (проекта) и субъекта управления (команды управления проектом), связанных прямой и обратной связью, посредством которых и осуществляется управление.

В системе УП реализуются две группы процессов:

- проектно-ориентированные процессы, связанные с объектом УП или самим проектом; выполняются исполнителями работ проекта и направлены на достижение результатов проекта – создание нового продукта или услуги;
- процессы управления проектом, связанные с субъектом УП или командой управления проектом; они включают составление описаний мероприятий по планированию, организации и координации работ в проекте для обеспечения успешного завершения проекта.

Проектно-ориентированные процессы относятся преимущественно к производственным и технологическим. Они обычно определяются жизненным циклом проекта и зависят от сферы приложения, типа и вида проекта.

Основные проектно-ориентированные процессы по фазам жизненного цикла строительного проекта включают:

- разработку концепции проекта и его технико-экономическое обоснование;
- разработку проектно-сметной документации.

Процесс управления проектами состоит из определения:

- содержания работы (что?);
- времени работы (когда?);
- порядка работы (с кем? кому? сколько?)

Управление проектами включает в себя:

- организацию и мотивацию выполнения плановых задач;
- планирование «что», «кому», «когда», «сколько»;
- координацию, регулирование, диспетчеризацию хода работ;
- мониторинг, контроль.

Поэтапный подход к освоению и использованию возможностей управления проектом позволит начать их практическое применение без длительной подготовки и значительных затрат

Применять разнообразные методы УП без специальных технических и информационно-программных средств можно для мелких и средних проектов. Это повысит эффективность их осуществления без каких-либо серьезных дополнительных затрат.

Отдельные приемы или их различные сочетания могут успешно применяться для средних и больших непрестижных проектов, особенно на стадии их разработки и реализации, без создания специальной структуры для осуществления проекта, принимая необходимые организационные решения в рамках существующих. Это тоже принесет свои плоды без обременительных затрат.

А вот полный арсенал УП, включая команду проекта, нужно использо-

вать в крупных, сложных и важных проектах, когда цена успеха проекта велика, а затраты на УП будут вполне оправданны. Такой дифференцированный поэтапный подход к освоению и использованию богатого арсенала возможностей УП позволит начать их практическое применение без длительной подготовки и значительных затрат большому кругу лиц, причастных к решению разнообразных проблем и вовлеченных в «проектную» деятельность в самом широком смысле слова. Это, безусловно, позволит повысить культуру управления и организации во всех сферах деятельности.

*Формы управления проектом.* Организационная форма – это организация взаимодействия и взаимоотношения между участниками проекта, которая определяется типом договора или гранта и распределением ответственности в нем. Существует большое разнообразие организационных форм управления проектом, в зависимости от того, кто выступает руководителем проекта, от принятого распределения функций между участниками проекта, а также от того, кто несет финансовую ответственность за принимаемые решения. В зависимости от того, как распределяются обязанности между участниками проекта, организационные формы можно разделить на 2 группы: 1) система расширенного управления; 2) система тотального управления.

Система расширенного управления – т.е. когда участниками проекта могут быть несколько фирм и организаций. Заказчик создает команду проекта, которая несет всю ответственность за выполнение договора, в пределах заданной стоимости, продолжительности и качества. «Организации-участники» - получают статус главных фирм, которые подчиняются руководителю проекта. При этой форме осуществляется следующая последовательность: 1) конкурсное проектирование; 2) заключение договора; 3) проектирование; 4) торги по реализации проекта; 5) заключение договора; 6) реализация проекта.

Тотальная система управления – в качестве руководителя выступает фирма или команда фирмы, которая ответственна одновременно и за создание и за реализацию проекта, на основе единого договора с заказчиком или клиентом. При этой форме реализуется следующая последовательность: 1) создание

проекта; 2) конкурс; 3) заключение договора; 4) реализация проекта; 5) завершение проекта.

*Виды организационных структур.* Организационная структура управления проектом – это система распределения задач управления, функций принятия решений, прав и ответственности между звеньями органов управления, направленная на достижение поставленных целей.

Пирамидальная структура – основана на скалярном принципе, который предполагает, что объем полномочий и ответственности делегированный конкретному должностному лицу в линейной цепи подчиненных уменьшается пропорционально его удалению от главного управляющего, т.е. скалярно. С уровнями организации связана градация ценностей и компетентности. Пирамидальная структура предполагает единоначалие, а также то, что управление и работа почти целиком опираются на отношения командования и подчинения. В этой структуре признаются только формальные отношения, она является традиционной, наиболее статична. Особое значение, имеет в армии и вооруженных силах.

Линейная – она состоит только из взаимоподчиненных органов, в виде иерархии. Каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Разделение системы управления происходит по производственному признаку, с учетом степени концентрации производства, технических особенностей и т.д. Эта структура формально определена, но наименее гибкая. Полнота власти на любом уровне не позволяет эффективно решать функциональные проблемы.

Штабная структура – она включает специальные подразделения при линейных руководителях. Эти подразделения не обладают правом принятия решений, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций силами штата специалистов.

Функциональная структура – при этой структуре линейные менеджеры освобождаются от выработки узкоспециальных решений; распределение обязанностей происходит в зависимости от выполняемых функций; каждый отдел специализируется на одной проблеме. Преимущества функциональной струк-

туры: простота управления, четкое и ясное разделение обязанностей и их эффективное выполнение. Недостатки: инертность, отсутствие ориентации на нововведение, усложнение взаимосвязей, появление тенденции к разобщению.

Матричная структура – преимущества матричной структуры: ориентация на проектные цели и спрос, совмещение достоинств функциональной структуры и проблемной ориентации управления, возможность создания оперативных групп специалистов-экспертов, гибкое использование профессиональных кадров. Недостатки: отсутствие постоянных связей, устойчивых групп, сложность установления ответственности, слабая управляемость, необходимость постоянного надзора, частые конфликты между менеджерами функциональных подразделений и руководителями программ.

Проектная структура – создается специальная команда, работающая постоянно, а после завершения проекта распускается, при этом соответствующий персонал возвращается в свои подразделения. Для решения перспективных задач в фирмах, где используется проектный вид создаются специальные подразделения, занимающиеся исключительно вопросами стратегии, а руководители проектов обращают свое внимание только на управление конкретными проектами.

Выбор отдельной организационной структуры является большим искусством и оказывает влияние на стоимость выполнения договора и на конечные результаты проектов. Основными факторами, лежащими в основе выбора организационной структуры являются: 1) масштаб договора; 2) необходимый период выполнения; 3) опыт фирмы в области использования различных видов организационных структур; 4) уровень квалификации персонала; 5) общее число выполненных организацией проектов.

#### **Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА**

*Понятие плана. Основные виды планов. Модели отображения планов.*

*Бизнес-план.*

*Основные виды планов.* Процесс планирования в проекте охватывает все фазы жизненного цикла, включая составление конкурсных предложений для участия в тендерах, заключение договоров на выполнение работ и завершение проекта.

Планирование проекта – это совокупность планов, создаваемых для управления персоналом исполнителей и достижения целей проекта в установленный промежуток времени, с определенным качеством и согласно бюджета.

План – это комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в установленной последовательности и в установленное время. План представляет собой модель осуществления проекта. Основная цель планирования в проекте – обеспечение достижения цели проекта в рамках заданных ограничений, на основе предположений о возможной динамике развития проекта и вариантов будущих решений.

Процесс планирования проекта является постоянным: начинается с момента зарождения идеи и продолжается на протяжении всего жизненного цикла проекта. В процессе планирования проекта количество поступающей информации увеличивается, расширяются горизонты планирования и план находится в состоянии обновления. Кроме того появляется необходимость в составлении текущих планов, детализирующих и уточняющих основные положения первоначального плана.

Каждый проект имеет 4 фундаментальных уровня, на каждом из которых должен быть создан соответствующий план: 1) Интеграционный план – в нем определяется актуальность проекта, цель, задачи проекта, основные стадии его осуществления, рациональная продолжительность. 2) Стратегический план – определяет целевые этапы и основные вехи, характеризующиеся выполнением работ. Создание такого плана предполагает дифференцированный, функциональный подход с позиции специфических функций управления проектом. 3) *Тактический* – отличительной особенностью является то, что он составляется на определенный промежуток времени, и как правило, не охватывает весь жизненный цикл проекта. Тактический план должен создаваться на основе страте-

гического плана. 4) Текущий план – устанавливает четкие границы между организациями-участниками или командой проекта в масштабах планируемого времени, уточняет продолжительность выполнения работ и т.д.

Текущие планы созданные для выполнения комплекса работ согласно фазам, стадиям и этапам представляются в виде календарного плана.

Календарный план – это план работ, привязанный к календарным датам, устанавливающий взаимосвязи и четкие границы между участниками работ. Календарный план включает – продолжительность и время начала и окончания каждой работы.

Различают 2 вида календарных планов: 1) Сводный – который отражает последовательность выполнения этапов проекта и составляется по укрупненным показателям. В нем устанавливается продолжительность выполнения работ, поставки оборудования и основных материалов, а также время выпуска 1-й услуги, продукции. 2) Детальный календарный план – формируется на основе сводных данных, путем декомпозиции комплекса работ. Детальный план составляется по видам работ и участникам.

Разновидностью текущих планов является – оперативный план. Он детализирует задания участникам или команде на месяц, неделю, сутки по комплексам и видам работ.

*Модели отображения планов.* Все виды планов могут различаться формами представления и моделями отображения. Формы представления: 1) линейные графики Гантта; 2) диаграммы; 3) логические сети; 4) комбинированные графики и т.д.

Для отображения календарных планов проектов широкую известность получила – сетевая модель. Отображение этих моделей может осуществляться 2-мя способами: 1) в масштабе событий; 2) в масштабе работ.

*Бизнес-план.* Когда возникает необходимость в итоговом, максимально компактном документе, который позволит менеджерам не только найти обоснованное решение, но и указать, что и когда нужно сделать, чтобы оправдать ожидания эффективности бизнес - проекта составляется бизнес-план. Он является

главным документом для лиц, выдающих кредит и основным инструментом для исполнителей. От правильности составления этого документа зависит получение положительных оценок проекта и его жизнеспособность. Цель бизнес-плана – показать, каким образом, деньги инвестора превратятся в еще большие деньги для того же инвестора. Т.е. инвестор должен увидеть прибыль не после, а до того, как отдаст деньги на предлагаемый проект.

Бизнес-план – продукт управленческой деятельности, хотя используют его чаще всего инвесторы, деловые партнеры. В западных компаниях бизнес-план пережил эволюцию: в последние 10-15 лет он используется не только для привлечения инвестиций, но и для корпоративного планирования.

Фактически, бизнес-план – это инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству компании более точно установить вклад менеджеров в достижение целей компании.

Чтобы написать эффективный план, необходимо ответить на ряд вопросов. Вот они.

- **зачем?** Формулировка проблемы, целей и задач.
- **что будем делать?** Определение методов решения проблемы.
- **что получим в итоге?** Определение ожидаемых результатов.
- **как?** Выделение частей работы, определение степени важности.
- **когда?** Определение порядка и сроков выполнения.
- **где?** Определение мест подготовки и проведения.
- **при помощи чего?** Определение необходимых материальных ресурсов.
- **кто?** Определение исполнителей, формирование рабочих групп, распределение обязанностей.
- **как на это посмотрят другие?** Согласование плана с администрацией, другими группами.

На первые три вопроса вы уже ответили. Рассмотрим остальные.

**КАК? Выделение частей работы, определение степени важности.** Для подготовки плана необходимо разбить работу на части. Сделать это не так сложно. Выберите одну из задач и разделите работу на несколько этапов или

направлений. Их, в свою очередь, разбейте на более мелкие. И так далее, пока у вас не появится список вполне конкретных дел. Критически оцените его, подумайте о других вариантах, скорректируйте. Прodelайте то же самое со всеми задачами. Определите степень важности и сложности работ. Возможно, какие-то второстепенные дела в случае Нехватки сил и времени можно будет опустить. Другие же необходимо сделать в любом случае.

**КОГДА? Определение порядка и сроков выполнения.** Определите сроки выполнения этапов работы, затем конкретных дел и поручений. При определении сроков не забудьте, что есть виды работ, которые нельзя начать, пока не закончены предыдущие. Так, например, вы не можете начать репетировать, пока у вас не готов сценарий выступления (вывод - пишите сценарии заранее, а то не останется времени на репетиции).

В общем ясно, что делать для достижения цели. Но это еще не все. Следующие три вопроса посвящены определению **ресурсов**, необходимых для выполнения вашей работы.

**ГДЕ? Определение мест подготовки и проведения.** Обычно не возникает проблем с определением места, где будет проводиться дело. Подумайте о том, насколько выбранное вами место соответствует идеям и настроениям вашего дела. Например, проводить подвижные игры в маленьком помещении не только неудобно, но и опасно. А вот для теплого разговора по душам маленькая уютная комната подойдет намного больше, чем большой зал. Если в деле участвуют ребята с проблемами в передвижении, не стоит забираться на четвертый этаж.

Не забудьте и о том, где будет готовиться дело. Возможно, понадобится помещение для изготовления декораций, а также комната, где участники выступления могут переодеться и оставить свои вещи. Стоит подумать и о безопасности проведения дела и об обеспечении порядка, а также о том, пройдет ли коляска в дверной проем.

Выбранные вами помещения должны быть вовремя открыты. Заранее получите у администрации ключи или договоритесь о том, кто и когда откроет вам двери.

**ПРИ ПОМОЩИ ЧЕГО? Определение необходимых материальных ресурсов.** Определите, какое оборудование и материалы вам потребуются на каждом этапе работы. Составьте общий список. Вот здесь надо обратить особое внимание на мелочи. Отсутствие электроудлинителя может сделать невозможным использование магнитофона. Под рукой может не оказаться бумаги и ручек для записей. Не забудьте про оформление и декорации, про обогреватель, если в помещении холодно, и про тент от дождя, если вы идете в лес.

Подумайте, как все это взять. Включите вашу фантазию. Если вы уже рисуете плакаты и объявления на старых обоях, то, возможно, придумаете еще что-нибудь в этом духе. Обратитесь за помощью к друзьям и взрослым. Возможно, что-то необходимо будет купить. (Поиск денег -отдельная тема. Кстати, подумайте и об этом.) Вам также придется позаботиться о сохранности оборудования (конечно, если это не воздушные шарик) и его возвращении владельцам.

**КТО? Определение исполнителей, формирование рабочих групп, распределение обязанностей.** Конечно, проще всего все сделать самому. По крайней мере, не надо беспокоиться о том, как и когда другие участники сделают работу. Правда, существует не так много дел, с которыми можно справиться в одиночку, поэтому придется искать ответ и на этот вопрос.

Хорошо, если есть единомышленники. Если нет - ищите. Возможно, ими окажутся ваши одноклассники, друзья, родители, учителя. Не отказывайтесь ни от какой помощи. Если чей-то младший брат хочет сделать для вашего выступления летающего динозавра, пусть делает. Привлеките и тех, для кого вы готовите дело. Помните: иногда участие в подготовке концерта дает неизмеримо больше, чем, например, пассивное сидение в зале во время него.

После того как круг участников дела определен, разделите их на группы в соответствии с направлениями работы и определите задания для всех групп.

Распределяя работу, учитывайте интересы и способности каждого участника, личные симпатии и антипатии. Любая работа должна быть по силам ее исполнителю. Четко сформулируйте задания для каждого члена группы. Ответьте на все вопросы. Не забудьте объяснить, **зачем** необходима эта работа. Выполнять бессмысленную работу не любит никто, да и в случае изменения ситуации человек, знающий, какого результата необходимо добиться, скорректирует свои действия сам, а не побежит к вам с вопросами.

Определите ответственного на каждом участке работы. Персональная ответственность поможет человеку более серьезно отнестись к делу, а вы будете точно знать, с кого спрашивать в случае неудачи.

**КАК НА ЭТО ПОСМОТРЯТ ДРУГИЕ? Согласование плана с администрацией, другими группами.** Никто из нас не живет в вакууме. Вокруг нас люди со своими планами и потребностями, которые могут и не совпадать с нашими. Согласуйте свой план с администрацией, родителями, другими группами. Попробуйте учесть их советы и требования. Если готовящееся дело не должно стать сюрпризом, обсудите его и с ребятами. Сделайте это как можно раньше.

на все вопросы получены ответы. Что теперь? Соберите все воедино. Цель и задачи вы сформулировали, порядок выполнения работы удобно изображать в таблице. Итак, как выглядит ваш ПЛАН.

**Проблема - ...**

**Цель - ...**

**Задачи: ...**

**Методы выполнения (мероприятия, дела) - ...**

Направление работы	Виды работ	Сроки выполнения	Место проведения мероприятий	Оборудование и материалы

В заключение одна мысль: «Чем сложнее и грандиознее план, тем больше шансов, что он провалится». Это, конечно, в шутку. Но не забывайте о здравом

смысле. Если начать писать «План похода в магазин», на это уйдет намного больше времени, чем на сам поход за покупками. А вот в случае проведения важного дела, в котором участвует много людей, план необходим.

## **Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТАМИ И КОММУНИКАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА**

*Организация контрактной деятельности. Структура контракта. Взаимодействие и информационные связи в проекте. Планирования коммуникаций.*

Осуществление проектов происходит на контрактной основе, используемой для привлечения отдельных специалистов, различных подрядных и субподрядных организаций и фирм как для выполнения работ и услуг, так и для закупок и поставок необходимого оборудования и материально-технических ресурсов.

*Договор, соглашение, контракт.* Договор, соглашение, контракт – юридическое соглашение между двумя или более сторонами, заключенное в соответствии с положениями закона, согласно которому одна сторона или несколько сторон получают право на совершение некоторых действий или запрещение третьим лицам совершать какие-либо действия.

Строительный подряд, подрядный договор – договор, по которому одна сторона, подрядчик, обязуется выполнить по заданию другой стороны, заказчика, определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его.

Договор является неотъемлемой частью торгов, его результатом. Структурно договор может быть условно разделен на 4 части: 1) преамбулу (вводная часть); 2) предмет договора; 3) дополнительные условия договора; 4) прочие условия договора. Договора и контракты формируются на контрактной фазе проекта, когда проводится заключение контрактов на проектирование, закупки и поставки ресурсов и услуг, подрядные работы и прочее. После стадии технико-экономического обоснования производится составление квалифицирован-

ных требований, являющихся основой для подготовки контрактов и проведения рабочего проектирования.

Отбор потенциальных исполнителей, поставщиков проекта производится, как правило, на основе выбора из нескольких претендентов, которые приглашаются для переговоров. На основании результатов торгов оформляется контракт с выбранной проектной организацией. Выбор и оформление отношений с подрядными организациями и фирмами – последний этап контрактной фазы проекта. Одновременно с заключением контракта с проектной фирмой аналогичные мероприятия осуществляются по привлечению подрядных строительных фирм, а также фирм – поставщиков оборудования и материалов.

*Виды контрактов.* Контракт с наценкой – тип контракта, когда заказчик соглашается на увеличение стоимости проекта в обмен на право иметь большую возможность контролировать проект и даже участвовать в управлении им. Контракт с оплатой затрат плюс фиксированное вознаграждение – это контракт, обеспечивающий подрядчику (поставщику) возмещение допустимых затрат, а также фиксированное вознаграждение. Контракт с оплатой издержек плюс поощрительное вознаграждение – обеспечивает возмещение затрат в зависимости от базовых характеристик товаров, работ, услуг, а также заранее определенное вознаграждение за превышение таких характеристик. Контракт с оплатой затрат плюс процент от затрат – обеспечивает возмещение допустимых затрат в связи с предоставленными услугами плюс согласованный процент от затрат в качестве прибыли. Фиксированный ценовой контракт – контракт на единовременную общую сумму, при этом подрядчик (поставщик) обязывается поставлять продукцию или оказывать услуги по фиксированной цене. Контракт с фиксированной ценой – контракт, с твердой ценой, когда поставщик соглашается предоставить товары и услуги по фиксированной цене. Контракт с фиксированной суммой и условием стимуляции – контракт с фиксированной суммой с условием изменения прибыли и установления итоговой стоимости контракта по формуле основанной на отношении полной итоговой договорной суммы и полной целевой суммы.

### *Управление договорами, контрактами и коммуникациями в проекте.*

Функции управления контрактами и поставками в проекте включают выбор стратегии контрактной деятельности; информационно-рекламную работу; определение состава, номенклатуры и сроков работы привлекаемых по контракту субъектов; подготовку контрактных предложений; выбор контрагентов и поставщиков путем торгов, конкурсов, тендеров и др.; подготовку документации для заключения контрактов; контроль за ходом их выполнения; закрытие и расчет по завершенным контрактам.

Управление проектом в целом зависит от успешной организации взаимодействия всех участников проекта и обеспечения их потребности в информации для осуществления проекта.

Масштабы, сложность проекта, его среда, число участников и заинтересованных сторон порождают большое число взаимосвязей и потоков информации. Это и требует введения специальной функции управления проектом, содержанием которой являются разработка, организация и контроль процесса информационного обмена с помощью разнообразных средств для удовлетворения потребностей участников проекта. В эту функцию управления обычно включаются процессы сбора, передачи, сортировки, отображения и интерпретации информации, необходимой и достаточной для всех участников проекта и его среды. При этом различаются два типа информационного обмена: формальный (путем использования информационных технологий (см. также модуль «Лидерство и практические навыки менеджера»)) и неформальный (путем межличностных контактов и различного рода собраний). Управление коммуникациями внутри проекта тесно связано с управлением персоналом.

Управление коммуникациями в проекте:

- планирование коммуникаций;
- распределение информации;
- подготовка отчетов;
- приемка проекта;
- администрирование и закрытие проекта

Осуществление проектов в условиях современной России, строящей новое общество и государственность и находящейся на пути к рынку, связано с интенсивными, динамическими изменениями и вызванным ими большим риском. Это относится к крупным долговременным инвестиционным проектам и программам. Причем для нетрадиционных сфер приложения опасность изменений и связанного с ними риска многократно увеличивается. УП традиционно понимается как управление изменениями (см. также модуль «Реструктуризация управления компанией»), хотя в современной России это определение должно быть значительно расширено. Здесь управление проектами — это управление изменениями в изменяющейся «родительской» организации под воздействием непрерывно изменяющейся окружающей ее внешней среды.

#### **Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА**

*Понятие «управление персоналом». Команда проекта и ее эффективность.*

Для осуществления проекта на протяжении его жизненного цикла привлекаются специалисты различной квалификации. Количество привлекаемого персонала в течение жизни проекта подвержено значительным колебаниям.

Функции управления человеческими ресурсами в проекте включают: определение потребности, численного и квалификационного состава персонала на все периоды осуществления проекта; поиск и отбор кандидатур, оформление приема на работу и увольнение; планирование и распределение работников по рабочим местам; организацию обучения и повышения квалификации; установление ответственности; создание условий и рабочей атмосферы для коллективной работы; предупреждение и разрешение конфликтов; установление оплаты труда и др.

Управление персоналом должно быть направлено на оптимальное использование трудовых ресурсов для достижения целей проекта.

Управление человеческими ресурсами в проекте:

- организационное планирование;

- подбор персонала;
- формирование и развитие команды проекта

*Управление персоналом* проекта включает в себя процессы, необходимые для того, чтобы сделать использование людей, вовлеченных в проект, наиболее эффективным.

*Основные принципы управления персоналом.* Основу концепции управления персоналом проекта в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организационной структурой управления проектом. Обобщение отечественного и зарубежного опыта позволяет сформулировать главные задачи системы управления персоналом в современных условиях: 1) определение общей стратегии формирования команды проекта; 2) планирование обеспечения проекта человеческими ресурсами; 3) привлечение, отбор и оценка персонала; 4) повышение квалификации и переподготовка персонала команды; 5) система продвижения по службе; 6) управление заработной платой и затратами на персонал.

Эффективное управление персоналом – это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал управления проектом (команду менеджеров) как главный фактор успеха реализации проекта.

Система управления персоналом проекта включает методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечивает их постоянное совершенствование. Взятые в своем единстве, эти методы, процедуры, программы представляют собой систему управления персоналом проекта, которая характеризуется следующими параметрами: 1) соответствие персонала целям и миссии проекта; 2) эффективность системы работы с персоналом; 3) избыточность или недостаточность персонала; 4) сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и т.д.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей проекта. Эффективность использования каждого отдельного

члена команды зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются.

Под способностью выполнять соответствующие функции понимается наличие у специалиста необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, знаний, опыта, достаточной физической силы и выносливости, интеллектуальных возможностей, общей культуры.

*Специфика команды проекта как человеческого ресурса.*

Организация эффективной деятельности персонала является основной задачей управления персоналом проекта и, соответственно, менеджера по персоналу в составе команды проекта. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе особенности персонала. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем: 1) в управлении человеческими ресурсами приоритет отдается психологическим факторам, мотивации и стимулированию человеческой деятельности; 2) реакция людей на управление активная и эмоционально-осмысленная, а не пассивно-механическая; 3) человеческие ресурсы способны к постоянному развитию; 4) процесс взаимодействия между организацией и человеческим ресурсом является двусторонним; 5) деятельность человеческого ресурса отличается осознанностью, целеполаганием, требованиями мотивации и самореализации; 6) эффективность применения человеческого ресурса при неправильном использовании падает быстрее, чем в случае с другими видами ресурсов; 7) вложение в человеческий ресурс дают больший эффект, чем в другие виды ресурсов.

*Кадровое планирование команды.* После разработки стратегии формирования команды проекта осуществляется кадровое планирование, которое основывается на знании ответов на следующие вопросы: 1) сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется; 2) каким образом можно привлечь нужный и сократить использование излишнего персонала; 3) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями, внутренней мотивацией; 4) каким образом обеспечить условия для развития персонала; 5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности проекта в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры команды проекта (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план реализации проекта, поэтапность разворачивания работ), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала. При этом важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим команде проекта.

Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих: 1) разработку программы мероприятий по привлечению персонала; 2) разработку или адаптацию методов оценки кандидатов; 3) расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала; 4) реализацию оценочных мероприятий; 5) разработку программ развития персонала; 6) оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

#### *Мотивация и стимулирование персонала.*

Мотивация – это процесс, по стимулированию человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации. Вознаграждение – это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т.д.).

Внутреннее вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т.п.).

## **Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ И УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ**

*Управление временем. Экономический и финансовый анализ проекта. Источники и методы финансирования. Смета и бюджет проекта. Контроль расходования средств.*

*Время* является одним из определяющих факторов в оценке успеха проекта. Будучи основным ресурсом проекта, оно требует особого внимания, поскольку потерянное время не может быть восполнено.

Функция управления временем включает определение характера работ и их продолжительности, сроков начала и завершения проекта, его частей, важнейших (контрольных) событий и каждой из выполняемых работ; минимизацию (оптимизацию) временных характеристик; разумное использование резервов времени; контроль за развитием проекта по временным характеристикам; прогнозирование сроков завершения работ, этапов и проекта в целом; принятие решений по ликвидации нежелательных временных, отклонений. Функция управления временем осуществляется путем анализа сроков выполнения проекта и его частей, календарного планирования работ, контроля графиков работ, их актуализации и корректировки.

*Управление временем* проекта включает в себя определение продолжительности, сроков начала и завершения проекта, его частей, важнейших (контрольных) событий и каждой из выполняемых работ, оптимизацию временных характеристик и т.д. Т.е. процессы, гарантирующие своевременность выполнения проекта.

Эффективное управление временем связано с достижением результатов деятельности. Схема деятельности с ориентацией на результат является важным инструментом осуществления управления по результатам. Схема деятельности с ориентацией на результат отличается от традиционной – с ориентацией на задание. Она охватывает годичный отрезок времени и составляется на каждый отчетный период путем установки новых целей. Схема связана со всеми стадиями управления по результатам.

Это часть процесса определения результатов – она используется постоянно в процессе контроля за результатами, при котором дается оценка результатам деятельности в истекшем отчетном периоде и ставятся новые конечные цели деятельности. Важнейшим звеном схемы с точки зрения управления индивидуальной работой и использованием времени является определение ключевых результатов деятельности в предстоящем отчетном периоде. Ключевые результаты определяются индивидуально, в порядке их значимости и с оценкой их взаимного влияния. На основе ключевых результатов составляется личный план деятельности и календарный план работы на предстоящий год (годовое распределение времени).

На основе годового плана работы время распределяется ежемесячно и по-недельно на ближайшие месяцы и недели, а в рамках недели составляется точный план на каждый рабочий день. В ходе осуществления деятельности в определенных временных интервалах производится контроль полученных результатов и использования времени. На основе этих оценок составляется план повышения эффективности работы и использования времени как в краткосрочной перспективе, так и в течение года. Кроме того, в системе управления собственной деятельностью и использованием времени рекомендуется проводить по крайней мере один раз в год анализ использования времени на основе 2-3-недельного периода.

Для каждого ключевого результата четко определяются цели, необходимое время для их достижения и методы контроля за этим процессом. Происходят большие потери времени по причине того, что цели проекта либо не суще-

ствуют, либо не четко сформулированы или недостижимы. Цели определяют направление развития проекта и выполнение работ. Четко и ясно заданные цели становятся стандартом, используемым для проработки индивидуальных целей и работ по их достижению.

Цели по ключевым результатам могут быть количественными, качественными и привязанными ко времени. Их нужно сравнивать с текущей ситуацией, если таковая существует для данной цели. Затем в плане деятельности определяются моменты контроля процесса достижения целей, по чьей инициативе он осуществляется и в какой форме производится. При этом необходимо основное внимание уделять именно осуществлению поставленных целей, а не отдельным мероприятиям. Значение бюджета времени заключается в том, что он характеризует время, необходимое для достижения ключевых результатов. Бюджет времени обычно составляется в процентном выражении и показывает, какая часть общего времени уходит на мероприятия по достижению каждого ключевого результата. Иногда он составляется не в процентах, а в днях или неделях. При этом, оценивая его количественно, не нужно стремиться к более чем 5%-ной точности.

#### *Управление стоимостью проекта.*

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта, стоимостями и временем выполнения работ проекта. Для строительных проектов определяется стоимость строительства, которая представляет собой часть стоимости проекта, в которую входят денежные средства, необходимые для капитального строительства.

В рыночной экономике фактор стоимости становится определяющим в осуществлении проекта и оценке его результатов. Поэтому стоимость является одним из основных объектов при управлении проектами.

*Управление стоимостью* – соблюдение бюджетных рамок проекта и получение предусмотренного финансового результата от его осуществления.

Функция управления стоимостью включает планирование ресурсов, предварительную оценку расходов, связанных с проектом, определение сметы рас-

ходов, денежных потоков, прогнозирование доходов и прибылей, контроль расходов и поступления денежных средств и принятие решений в случае превышения расходов и других отклонений от финансовых планов.

Главной задачей управления стоимостью является соблюдение бюджетных рамок проекта и получение предусмотренной прибыли от его осуществления.

Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения и гарантии того, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета. Управление стоимостью проекта включает в себя следующие процессы: 1) оценку стоимости проекта; 2) бюджетирование проекта, т.е. установление целевых показателей затрат на реализацию проекта; 3) контроль стоимости проекта, постоянной оценки фактических затрат, сравнивая с ранее запланированными в бюджете и выработки мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Основным документом, с помощью которого осуществляется управление стоимостью проекта, является бюджет. Бюджетом называется директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Бюджет является документом, определяющим ресурсные ограничения проекта, поэтому при управлении стоимостью на первый план выходит затратная его составляющая, которую принято называть сметой проекта.

Смета проекта – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта (контракта), обычно на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен. Одним из способов, позволяющих управлять затратами проекта, является использование структуры счетов затрат (планов счетов). Для выполнения работ требуются ресурсы, которые могут выражаться как в труде рабочих, материалах, оборудовании, так и в виде позиций денежных затрат, когда нет необходимости или возможности знать, какие конкретно ресурсы их составляют. На стадии формирования бюджета работы все ресурсы, привлекаемые для ее выполнения, списываются на различные статьи затрат. Так как структура

счетов затрат разрабатывается по принципам декомпозиции, то путем агрегирования информации со счетов нижних уровней структуры можно получить данные о затратах на требуемом уровне детализации, вплоть до верхнего, характеризующего бюджет проекта. При выполнении работ проекта фактическая информация о затратах также учитывается на соответствующих счетах затрат, что позволяет на соответствующих уровнях детализации проводить сравнение запланированных затрат (бюджетных) с фактическими.

## **Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

*Управление риском. Управление качеством. Система стандартизации и сертификации качества.*

*Риск и неопределенность.* Риск – потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, например – ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи с неопределенностью, т.е. со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого хозяйственного решения, действия.

Риск в контексте проекта (риск проекта) рассматривается как воздействие на проект и его элементы непредвиденных событий, которые могут нанести определенный ущерб и препятствовать достижению целей проекта.

Риск проекта характеризуется тремя факторами: событиями, оказывающими негативное воздействие на проект; вероятностью наступления таких событий; оценкой ущерба, нанесенного проекту такими событиями.

Вероятность рисков – вероятность того, что в результате принятия решения произойдут потери для предпринимательской фирмы, т.е. вероятность нежелательного исхода.

Существует два метода определения вероятности нежелательных событий: объективный и субъективный. Объективный метод основан на вычислении

частоты, с которой тот или иной результат был получен в аналогичных условиях. Субъективная вероятность является предположением относительно определенного результата. Этот метод основан на суждении и личном опыте предпринимателя. Измерение рисков – определение вероятности наступления рискованного события. Таким образом, риск представляет собой событие, которое может произойти в условиях неопределенности с некоторой вероятностью, при этом возможно три экономических результата : 1) отрицательный, т.е. ущерб, убыток, проигрыш; 2) положительный, т.е. выгода, прибыль, выигрыш; 3) нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

*Управление рисками.*

*Управление риском* - поиск путей решения по преодолению случайностей, противодействий и эффективно научиться управлять причинами неопределенности; это искусство и формальные методы определения, анализа, оценки, предупреждения возникновения, принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределение возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Управление рисками – совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий. Управление рисками является подсистемой управления проектом.

Управление риском — это искусство и формальные методы прогнозирования, анализа, оценки, предупреждения возникновения рискованных событий; принятия мер по снижению степени риска на протяжении жизни проекта и распределения возможного ущерба от риска между участниками проекта.

Риску подвержены в той или иной мере все проекты и большинство аспектов проекта, такие, как: финансовый; технический; организационный (связанный с возможными нарушениями сроков); социально-политический и др.

Управление риском применяется в тех случаях, когда степень риска в проекте достаточно высока.

Методы управления рисками:

1) выявление и идентификация предполагаемых рисков – систематическое определение и классификация событий, которые могут отрицательно повлиять на проект, т.е. по сути, классификация рисков;

2) классификация рисков – качественное описание рисков по различным признакам;

3) анализ рисков – процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ними неблагоприятных последствий. На первом этапе производится выявление соответствующих факторов и оценка их значимости.

3) Оценка рисков – это определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков. Следует различать качественную и количественную оценку риска. Качественная оценка может быть сравнительно простой, ее главная задача – определить возможные виды рисков, а также факторы, влияющие на уровень рисков при выполнении определенного вида деятельности.

Количественная оценка рисков определяется через: 1) вероятность того, что полученный результат окажется меньше требуемого значения; 2) произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что это ущерб произойдет. Методы оценки рисков включают в себя следующее: 1) количественная оценка рисков с помощью методов математической статистики; 2) методы экспертной оценки рисков; 3) методы имитационного моделирования рисков и т.д.

*Современная концепция управления качеством.* Качество – это целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Принято различать 4 ключевых аспекта качества:

1. Качество, обусловленное соответствием рыночным потребностям и ожиданиям. Этот аспект качества достигается благодаря эффективному опреде-

лению и актуализации потребностей и ожиданий потребителя в целях их удовлетворения и точному анализу возможностей рынка.

2. Качество разработки и планирования проекта. Вторым аспектом является качество, достигаемое благодаря тщательной разработке самого проекта и его продукции.

3. Качество выполнения работ по проекту в соответствии с плановой документацией. Третьим аспектом является качество, обеспечиваемое благодаря поддержанию соответствия реализации проекта его плану и обеспечению разработанных характеристик продукции проекта и самого проекта и произведенных ценностей для потребителей и других заинтересованных лиц.

4. Качество материально-технического обеспечения проекта на протяжении всего его жизненного цикла.

*Управление качеством* - т.е. контроль за качеством проектных, организационных и управленческих решений, качеством материалов, оборудования, сырья, используемого в проекте, качеством выполняемой работы, а также результатов проекта.

Управление качеством реализуется через установление требований и стандартов к качеству результатов проекта, планирование качества, обеспечение выполнения требований к качеству в процессе реализации проекта через систему контроля и поддержки качества.

Современная концепция менеджмента качества имеет в своей основе следующие основополагающие принципы: 1) качество – неотъемлемый элемент проекта в целом; 2) качество – это то, что говорит потребитель, а не изготовитель; 3) ответственность за качество должна быть адресной; 4) для реального повышения качества нужны новые технологии; 5) повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия; 6) контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат; 7) политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Эти принципы лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством – Всеобщего управления каче-

ством Total Quality Management (далее - TQM). Основные положения TQM можно выразить следующими тезисами: 1) роль руководства; 2) основное внимание – клиентам; 3) стратегическое планирование; 4) вовлечение все сотрудников; 5) подготовка персонала; 6) награды и признание; 7) разработка продукции и услуг; 8) управление процессом; 9) качество поставщиков; 10) информационная система; 11) лучший опыт; 12) оценка эффективности работы системы управления качеством.

## **Тема 9. ЗАВЕРШЕНИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА**

*Понятие завершения проекта. Основные способы завершения проекта.*

*Оценка результатов и эффективность проекта.*

*Закрытие контракта.* Основными этапами закрытия контракта являются:

1) проверка финансовой отчетности; 2) паспортизация; 3) выявление невыполненных обязательств; 4) завершение невыполненных обязательств; 5) гарантийное обслуживание и окончательные расчеты. Проверка финансовой отчетности включает в себя проверку финансовой отчетности заказчика и подрядчика. Проверка финансовой отчетности заказчика включает: 1) проверку полноты выписки фактуры на весь объем завершенных работ; 2) согласование полученных платежей с представленными счетами-фактурами; 3) проверку наличия документации по изменениям; 4) контроль суммы удержаний, произведенных заказчиком.

Проверка финансовой отчетности исполнителя включает: 1) проверку платежей поставщикам и субподрядчикам; 2) соответствие суммы заказов закупкам по накладным поставщиков; 3) поиск просроченных платежей поставщику; 4) подтверждение соответствующих удержаний. Результаты такой проверки позволяют получить данные для подготовки окончательных финансовых отчетов по проекту. Паспортизация представляет собой один из важных элементов организации закрытия контракта и заключается в регистрации заказчиком ранее представленной ему документации. При правильном управлении инвестиционным процессом вопросы паспортизации решаются своевременно, а не

только на этапе закрытия контракта. Невыполненные обязательства должны быть завершены полностью на этапе закрытия контракта, однако их выявление должно осуществляться постоянно в течение всего времени выполнения контракта.

В результате проверки устанавливаются: 1) объемы работ, не требующих дополнительных усилий и готовых к закрытию; 2) объемы работ, требующих завершения для выполнения договорных обязательств.

На этапе завершения невыполненных обязательств предпринимаются усилия для исправления брака и устранения недоделок. В случае если эти усилия дорогостоящи и длительны, руководитель проекта должен урегулировать проблемы с заказчиком путем уступок с его стороны в отношении некоторых требований или путем уплаты штрафа. Если работа своевременно не выполнена, то должен рассматриваться вопрос об изменении контракта. Ведение переговоров с целью изменения условий контракта производится до его закрытия и окончательных платежей. Все изменения в контракте утверждаются заказчиком, и до его утверждения никакие дополнительные работы не выполняются. Информацию о выполнении всех работ по контрактам руководитель проекта передает комиссии, принимающей объект.

Закрытие контракта должно сопровождаться завершением расчетов по нему, т.е. выпиской счета для осуществления окончательного платежа.

Оплата подрядных работ при сдаче объекта в эксплуатацию зависит от качества выполнения СМР. Если в процессе сдачи объекта в эксплуатацию обнаружены дефекты, оплата выполненных подрядных работ производится за вычетом «гарантийного резерва». Данный резерв создается подрядчиком до начала строительства и возвращается ему при отсутствии строительных дефектов.

Как правило, в контрактах предусматриваются штрафные санкции за нарушение сроков строительства. Если объект не закончен к установленному времени, заказчик предъявляет подрядчику требование об уплате неустойки. Специально оговоренные условия позволяют заказчику предъявить подрядчику счет на ликвидацию ущерба за каждый день просрочки строительства. Сумма

ущерба и размер премий за досрочный ввод объекта в эксплуатацию заранее указывается в условиях контракта.

При окончательных расчетах учитывается экономия или перерасход денежных средств на проект. Если в процессе строительства подрядчик сократил издержки производства по каким-либо работам по сравнению с контрактной ценой, он получает вознаграждение. При завершении проекта осуществляется подготовка итогового отчета, в котором описаны все проблемы строительства, пусконаладки и организации эксплуатации. Этот отчет отражает опыт реализации проекта и используется для последующих проектов.

Гарантийное обслуживание осуществляется после закрытия контракта не командой, работающей над проектом, а функциональной группой, ответственной за гарантийное обслуживание.

#### *Выход из проекта.*

Для выхода из проекта необходимо проанализировать причины снижения эффективности реализации проекта, в том числе по показателям продолжительности строительства, роста цен на основные строительные материалы, повышения стоимости выполнения строительно-монтажных работ, роста расходов на оплату труда, повышение роста конкуренции в отрасли и спада экономической активности в отрасли, в которой реализуется инвестиционный проект; возрастания объемов заемных инвестиционных ресурсов, повышения ставки процента за кредит в связи с изменением конъюнктуры рынка, недостаточно обоснованного выбора подрядчиков для реализации проекта, ужесточения системы налогообложения и пр.

Эффективными формами выхода из проекта являются следующие: 1) отказ от реализации проекта до начала строительно-монтажных работ; 2) продажа частично реализованного проекта в форме объекта незавершенного строительства; 3) продажа объекта на стадии его эксплуатации; 4) привлечение на любой стадии реализации проекта дополнительного паевого постороннего капитала с минимизацией своего паевого участия; 5) отдельная продажа основных видов активов реализуемого проекта.

Управление инвестиционным портфелем предприятия предполагает одновременно с принятием решения о выходе из реального инвестиционного проекта выработать решение о возможных формах реинвестирования капитала. Вопросы выбора объектов реинвестирования должны решаться на базе оценки показателей эффективности в соответствии с методами ранжирования проектов.

*Критерии успеха проекта:*

- завершение проекта в установленные сроки;
- завершение проекта в рамках бюджета;
- соблюдение требований к качеству результатов;
- минимальный (согласованный) объем изменений в предметной области проекта;
- сохранение текущей работы «родительской» организации;
- сохранение производственной культуры и ценностей организации чтобы не нарушать

### **2.3. СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

#### **Тема 1. ПРОЕКТ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ.**

1. Понятие «проект».
2. Основные признаки проектов.
3. Классификация проектов.
4. Социальные проекты.
5. Окружение проекта.

##### *Темы докладов:*

1. Классификация типов проектов.
2. Окружение проекта и проектный цикл.
3. Цель, стратегия и результат проекта.

#### **Тема 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ.**

1. Разработка концепции проекта.
2. Начальная (прединвестиционная) фаза проекта.
3. Организационные структуры управления проектами.
4. Проектное финансирование.
5. Организация офиса проекта.

##### *Темы докладов:*

1. Организация офиса проекта.
2. Проектное финансирование.
3. Разработка концепции проекта.

#### **Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ.**

1. Формы управления проектами.
2. Виды организационных структур.
3. Функции команды проекта.
4. Управляемые параметры проекта.

5. Функции и подсистемы управления проектом.

6. Методы управления проектом.

*Темы докладов:*

1. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента.

2. Предпосылки развития методов управления проектами.

3. Перспективы развития управления проектами.

4. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения.

#### **Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА.**

1. Основные виды планов.

2. Модели отображения планов.

3. Бизнес-план.

4. Процессы планирования.

5. Уровни планирования.

6. Детальное и сетевое планирование.

*Темы докладов:*

1. Процессы планирования.

2. Ресурсное планирование.

3. Детальное планирование.

4. Сетевое планирование.

5. Документирование плана проекта.

#### **Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТАМИ И КОММУНИКАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА.**

1. Организация контрактной деятельности.

2. Структура контракта.

3. Взаимодействие и информационные связи в проекте.

4. Планирования коммуникаций.

5. Информационные технологии управления проектами.

6. Управление коммуникациями проекта.

7. Сравнительный анализ программного обеспечения для управления проектами.

*Темы докладов:*

1. Организация контрактной деятельности.
2. Структура контракта.
3. Взаимодействие и информационные связи в проекте.
4. Планирования коммуникаций.

#### **Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРОЕКТА.**

1. Понятие «управление персоналом».
2. Команда проекта и ее эффективность.
3. Основные принципы управления персоналом.
4. Менеджер по персоналу в команде проекта.
5. Кадровое планирование команды проекта.
6. Привлечение, отбор и оценка персонала.
7. Обучение и развитие персонала.

*Темы докладов:*

1. Основные психологические характеристики команды проекта.
2. Мотивация и стимулирование персонала.
3. Конфликты.

#### **Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ И УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ.**

1. Управление временем.
2. Состав и анализ факторов потерь времени.
3. Экономический и финансовый анализ проекта.
4. Источники и методы финансирования.
5. Смета и бюджет проекта.
6. Контроль расходования средств.
7. Отчетность по затратам.

*Темы докладов:*

1. Основные принципы управления стоимостью проекта.
2. Бюджетирование проекта.
3. Методы контроля стоимости проекта.
4. Управление временем.

## **Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ.**

1. Риск и неопределенность.
2. Анализ проектных рисков.
3. Методы снижения рисков.
4. Современная концепция управления качеством проекта.
5. Менеджмент качества проекта.
6. Стандартизированные системы менеджмента качества.
7. Обеспечение функционирования и совершенствования системы менеджмента качества.

*Темы докладов:*

1. Риск и неопределенность.
2. Методы снижения рисков.
3. Современная концепция управления качеством проекта.
4. Менеджмент качества проекта.

## **Тема 9. ЗАВЕРШЕНИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА.**

1. Завершение проекта.
2. Оценка результатов и эффективность проекта.
3. Закрытие контракта.
4. Выход из проекта.

*Темы докладов:*

1. Завершение проекта.
2. Оценка результатов и эффективность проекта.
3. Закрытие контракта.

## **2.4. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ**

*Самостоятельная работа студентов включает следующие виды работ:*

- знакомство с периодическими изданиями по вопросам социального проектирования;
- знакомство с научно-практической и методической литературой по вопросам разработки проектов и управления процессом социального проектирования;
- работа с нормативно-правовой литературой;
- знакомство с отечественным и зарубежным опытом работы по вопросам разработки проектов в системе социальной защиты населения.

*Контроль самостоятельной работы* студентов включает:

- текущие контрольные задания на семинарских занятиях по итогам лекции, семинара;
- защита рефератов и докладов;
- тестирование и т.п.

## **2.5. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Знакомство с периодическими изданиями по разработке и реализации социальных проектов.
2. Знакомство с научными и научно- литературой по управлению персоналом, управлению в социальной сфере, разработке проектов.
3. Разработка проекта по решению конкретной проблемы в сфере деятельности социальных работников.
4. Оценка социальных проектов разного уровня.

## **2.6. ТРЕБОВАНИЯ К ДОКЛАДАМ (РЕФЕРАТАМ)**

*Оформление:*

1. Титульный лист: указать наименование учреждения, факультета, кафедре (на которую сдается работа), тему реферата, Ф.И.О. исполните-

ля и руководителя, дата подготовки доклада реферата или предоставления его на проверку город и год.

2. План: соблюдение трехзвенной структуры (введение, основная часть, заключение или выводы) и однотипности плана (хронологический или описательный).
3. Текст: соблюдение формата (А 4), наличие полей, ссылок на источник и сносок, указание пунктов плана в тексте, аккуратность и отсутствие грамматических ошибок; при необходимости иллюстрируется таблицами, графиками, рисунками и т.д., которые оформляются в качестве приложения к реферату.
4. Приложение: наличие таблиц, карт, схем, графиков и других средств, наглядно поясняющих содержание, оформленных соответствующим образом.
5. Список используемой для подготовки и цитируемой литературы приводится в конце реферата в алфавитном порядке; оформление библиографии: при цитировании монографии - фамилия, имя, отчество автора (авторов), название монографии, место издания, издательство, год издания, общее количество страниц; при цитировании статей из журналов - фамилия, имя, отчество автора (авторов), название работы, название журнала, год издания, номер или месяц выпуска, страницы, на которых опубликована работа.

***Содержание:***

6. Работа должна быть написана в научном или научно-популярном стиле.
7. Объем реферативной работы должен быть не менее 15 -20 листов (лист = 1 страница текста с одной стороны листа, другая сторона остается чистой); докладываемый материал должен быть изложен в течение 10-12 минут.

8. Использование нескольких источников (документальные источники, первоисточники), самостоятельный поиск дополнительной литературы (преимущественно монографического характера).
9. Изложение темы должно соответствовать плану, целесообразность включения каждого вопроса рассматривается отдельно.
10. Тема раскрыта полностью: прослеживается логичность изложения, отсутствие плагиата и исторических погрешностей.
11. Наличие собственных оценок и выводов, в работе должно проявиться творчество и собственные мысли автора - наравне с цитатами из работ теоретиков и практиков, разрабатывающих данную тему.
12. Обоснование актуальности темы, ее новизны, степени разработанности, различные теоретические подходы и т.п.; подведение итогов ее изучения.

***Глубокое раскрытие темы:***

13. Использование новейшей литературы, в том числе и материалов Интернет.
14. Рассмотрение нескольких мнений, позиций, концепций.
15. Опровержение противоположных точек зрения, доказательность и обоснованность аргументов.
16. Использование знаний из дополнительных источников.
17. Отражение собственной позиции и отношения к теме.

***Критерии оценки:***

- соответствие оформления реферата приведенным выше требованиям;
- четкость доклада;
- владение изложенным материалом;
- наличие собственных оценок и выводов,
- правильность ответов на вопросы аудитории, аргументированное опровержение противоположных точек зрения;
- заинтересованность аудитории излагаемым материалом.

## ***2.7. ТЕМЫ ДОКЛАДОВ (РЕФЕРАТОВ)***

1. Основные признаки проекта.
2. Классификация проектов.
3. Понятие «социальный проект».
4. Особенности социального проекта.
5. Окружение проекта.
6. Программно-целевой метод разработки проектов. Содержание и недостатки.
7. Проектный метод разработки проектов. Отличия и особенности.
8. Инициация проекта.
9. Фазы, стадии и этапы проекта.
10. Участники и «команда» проекта.
11. Анализ проекта.
12. Конкурсы и тендеры проектов.
13. Бизнес-план.
14. Маркетинг в управлении проектами.
15. Конкурсы грантов и тендерные торги.
16. Управление персоналом проекта.
17. Завершение проекта.
18. Понятие «проект».
19. Управление контрактами, структура контракта.
20. Управление коммуникациями в проекте.
21. Маркетинг в управлении проектами.
22. Управление персоналом проекта.
23. Управление временем.
24. Управление стоимостью.
25. Экономический и финансовый анализ проекта.
26. Смета и бюджет проекта.
27. Управление риском.
28. Управление качеством.

29. Завершение проекта.

30. Оценка результатов и эффективности проекта.

## **2.8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Контрольная работа выполняется студентом после изучения учебного материала, а также ознакомления с предлагаемой основной и дополнительной литературой, рекомендуемой при изучении дисциплины "Технология проектирования социальных проектов".

Номер варианта контрольной работы соответствует последней цифре номера зачетной книжки студента. Если последняя цифра номера зачетной книжки "0", то студент выполняет 10-й вариант.

Контрольные работы, выполненные не по своему варианту, не проверяются и не рецензируются.

Контрольная работа выполняется в соответствии с разработанным планом, которого необходимо придерживаться. В тексте следует указывать наименование раздела работы в соответствии с планом.

После текста контрольной работы приводится список использованной литературы (в алфавитном порядке). Контрольная работа должна содержать переработанную информацию не менее, чем из трех источников.

При написании контрольной работы необходимо делать ссылки на использованный источник информации, указывая его номер в общей нумерации в списке литературы и страницу, на которой находится цитируемая информация, например,— /4, с. 17/.

В конце работы обязательно проставляется дата выполнения контрольной работы, подпись выполнившего ее студента.

Работа может быть выполнена в рукописном варианте (в школьной тетради объемом 18 листов) или в машинописном (компьютерном) исполнении (на бумаге формата А4; шрифт 14 Times New Roman; интервал 1,5; поля: левое—30 мм, верхнее, нижнее—20 мм, правое—10 мм). Работа, выполненная в рукописном варианте, должна быть написана аккуратно, четким, разборчивым почерком. Объем работы—не больше объема школьной тетради или 10—15 страниц формата А4. Страницы должны быть пронумерованы.

Преподаватель имеет право зачесть или не зачесть выполненную студентом работу.

Контрольная работа засчитывается, если: учебный материал усвоен в полном объеме, изложен логично, выводы и обобщения точны и взаимосвязаны, подкрепляются примерами из практической социальной работы, в том числе личного опыта, соответствуют факторам и закономерностям социальной жизни; отсутствует плагиат; используется новейшая литература, в том числе материалы Интернет; допускаются незначительные недочеты.

Контрольная работа не засчитывается, если: в усвоении материала имеются пробелы, тема раскрыта не полностью, материал излагается несистематизированно; выводы и обобщения аргументированы слабо или ошибочны, либо отсутствуют; в работе используется плагиат, цитаты не обозначаются; отсутствует связь с социальной практикой.

После проверки контрольной работы преподаватель пишет на нее краткую рецензию, указывая положительные и отрицательные стороны работы. Незачтенная контрольная работа дорабатывается студентом и сдается на повторную проверку. При сдаче зачета (экзамена) студент должен представить преподавателю зачтенную контрольную работу. Студент, не сдавший вовремя контрольную работу, или чья контрольная работа была не зачтена, не допускается к сдаче зачета.

## ***2.9. ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ***

### **Вариант 1.**

1. Понятие «проект»
2. Основные признаки проектов.
3. Классификация проектов.

### **Вариант 2.**

1. Разработка концепции проекта.
2. Начальная (прединвестиционная) фаза проекта.

3. Организационные структуры управления проектами.

**Вариант 3.**

1. Формы управления проектами.
2. Виды организационных структур.
3. Функции команды проекта.

**Вариант 4.**

1. Управляемые параметры проекта.
2. Функции и подсистемы управления проектом.
3. Методы управления проектом.

**Вариант 5.**

1. Основные виды планов.
2. Модели отображения планов.
3. Бизнес-план.

**Вариант 6.**

1. Организация контрактной деятельности.
2. Структура контракта.
3. Взаимодействие и информационные связи в проекте.

**Вариант 7.**

1. Понятие «управление персоналом».
2. Команда проекта и ее эффективность.
3. Основные принципы управления персоналом.

**Вариант 8.**

1. Управление временем.
2. Состав и анализ факторов потерь времени.

3. Экономический и финансовый анализ проекта.

### **Вариант 9.**

1. Риск и неопределенность.
2. Анализ проектных рисков.
3. Методы снижения рисков.

### **Вариант 10.**

1. Завершение проекта.
2. Оценка результатов и эффективность проекта.
3. Закрытие контракта.

## ***2.10. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО КУРСУ***

### *Основная:*

1. Основы социальной работы / Отв. ред. П.Д. Павленок. - М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Основы управления проектами (учебно-методическое пособие) / Под ред. Р.Ф. Дурицыной. - М., 2000.
3. Социальная работа / Под ред. проф. В.И. Курбатова. - Ростов н/Д: "Феникс", 2000.

### *Дополнительная:*

4. Бизнес-планирование: Практическое пособие. - М., 1995.
5. Гневко В.А. Государственное и муниципальное управление. Менеджмент территорий и отраслей. - СПб.: Бизнес-Центр, 2001.
6. Зубкова Т.С., Тимошина Н.В. Организация и содержание работы по социальной защите женщин, детей и семьи. - М.: Академия, 2003.
7. Иванов В.Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. - М.: Экономика, 2001.
8. Иванов В.Н. Социальные технологии в современном мире. - М.: Славянский диалог, 1996.

9. Как разработать и реализовать социальный проект? / Под ред. С.Г. Чудовой. – Барнаул, 2004.
10. Луков В.А. Социальное проектирование. – М.: Изд-во Московского гуманитарного университет, 2006.
11. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М., 1999.
12. Российская энциклопедия социальной работы. В 2 т. / Под ред. А.М. Панова. - М.: Наука, 1997.
13. Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. Е.И. Холостовой. - М.: Юрист, 2000.
14. Социальная работа: понятия и определения (гlossарий) / Сост. В.А. Румянцев. - М.: СОТИС, 2002.
15. Социальная работа: теория и практика. / Отв. ред. Е.И. Холостова, А.С. Сорвина. - М., 2001.
16. Социальные технологии: Толковый словарь / Под ред. В.Н. Иванова. М.– Барнаул: Луч – Центр социальных технологий, 1995.
17. Теория и методика социальной работы. / Отв. ред. П.Д. Павленко. М., 1995.
18. Теория социальной работы. Учебное пособие для вузов. / Под общ. ред. Е.И. Холостовой. - М. ГИЦ ВЛАДОС-МГСУ, 2000.
19. Теория управления / Ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин. М.: Изд-во РАГС, 2003.
20. Тетерский С.В. Введение в социальную работу. М.: ИНФРА-М, 2000.
21. Технология социальной работы / Под общ. ред. Е.И. Холостовой. - М.: ИНФРА-М, 2001.
22. Толковый словарь по управлению. - М.: Аланс, 1995.
23. Толковый словарь по управлению. - М.: Словари, 1995.
24. Труд и социальное развитие: Словарь / Гл. ред. Е.С. Строев. М.: ИНФРА-М, 2001.
25. Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гугина. - М.: ИНФРА-М, 2001.

26. Управление персоналом организации. - М., 1991.
27. Шапиро В.Д. Управление проектами. - СПб., 1993.
28. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 1994.

### **3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ (ПРОВЕРОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ)**

#### **3.1. Входящий контроль**

Проводится в виде короткого (5 минут) письменного опроса.

Перечень вопросов для входящего контроля:

1. Дать определение проекта.
2. Перечислить признаки (характеристики) проекта.
3. Выделить особенности (отличия) социального проекта.
4. Назвать разработчиков социальных проектов.
5. Привести примеры известных социальных проектов.

#### **3.2. Текущий контроль**

Проводится в виде опросов рамках семинаров по изучаемым темам.

#### **3.3. Промежуточный контроль (тестовые задания)**

*Инструкция: Выберите и отметьте один из нижепредложенных ответов к вопросам.*

**1. Какое из приведенных определений проекта удовлетворяет всем основным признакам проекта?**

а) проект-это, отдельное предприятие с определенными целями часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов;

б) проект-это, совокупность действий, исполнителей и средств по выработке определенных целей и их достижений;

в) проект-это, ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией;

г) нет правильных вариантов.

**2. Комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий многопроектного управления, это?**

- а) монопроект;
- б) мультипроект;
- в) мегапроект;
- г) не правильных вариантов.

**3. Проект, целью которого является создание нового оборудования, новой продукции, использование существующего оборудования для выпуска нового продукта; освоение производства машин и оборудования для отдельного предприятия, это?**

- а) смешанный проект;
- б) социальный проект;
- в) экономический проект;
- г) технический проект.

**4. Проекты, осуществляемые по заказам и договорам с органами негосударственной собственности, с общественными и некоммерческими организациями, это?**

- а) государственные проекты;
- б) частные проекты;
- в) индивидуальные проекты;
- г) совместные проекты.

**5. Среднесрочным проектом называется проект длительность осуществления которого равна?**

- а) 6 месяцев;
- б) 1 год;
- в) 5 лет;
- г) больше 5 лет.

**6. К факторам внешнего окружения относятся?**

- а) организация, маркетинг, финансы, персонал;
- б) поставщик, потребители, участники проекта или акционеры;

- в) ближнее окружение (партнерское или деловое);
- г) нет правильных вариантов.

**7. Главной особенностью программно-целевого метода разработки проекта является?**

- а) тщательная разработка плана проекта;
- б) тщательная разработка программы проекта;
- в) тщательная разработка программы и плана проекта;
- г) нет правильных вариантов.

**8. Какие периоды разработки проекта выделяют?**

- а) период разработки и период функционального управления проектом;
- б) период организационного управления проектом и период функционального управления проектом;
- в) период разработки, организационного управления проектом и период функционального управления;
- г) нет правильных вариантов.

**9. Проект может быть создан?**

- а) по инициативе руководителя;
- б) по инициативе сотрудников организации;
- в) по инициативе руководителя и сотрудников организации;
- г) нет правильных вариантов.

**10. Процесс определения целей проекта включает?**

- а) определение указателей цели, определение возможных целей проекта;
- б) описание целей проекта;
- в) определение указателей цели, определение возможных целей проекта и описание целей проекта;
- г) нет правильных вариантов.

**11. Какие фазы содержит структура социальных и экономических проектов?**

- а) фазу разработки, реализации и завершения;
- б) концептуальную фазу, фазу разработки и реализации;

- в) фазу разработки и фазу завершения;
- г) нет правильных вариантов.

**12. Что включает жизненный цикл проекта?**

- а) фазы и стадии;
- б) этапы и фазы;
- в) стадии и этапы;
- г) фазы, стадии и этапы.

**13. Сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению, это?**

- а) заказчик проекта;
- б) инициатор проекта;
- в) инвестор проекта;
- г) нет правильных вариантов.

**14. Структура управления проектом, состоящая только из взаимоподчиненных органов, в виде иерархии, это?**

- а) пирамидальная структура;
- б) линейная структура;
- в) штабная структура;
- г) нет правильных вариантов.

**15. План проекта, устанавливающий четкие границы между организациями-участниками или командой проекта в масштабах планируемого периода; уточняющий сроки выполнения работ и потребности в ресурсах, это?**

- а) тактический план;
- б) стратегический план;
- в) текущий план;
- г) нет правильных вариантов.

**16. Предложение заключить договор в отношении конкретного предмета торгов на условиях определенных в тендерной документации – это:**

- а) аферта;

- б) оферта;
- в) тендер;
- г) нет правильных вариантов.

**17. Какие (какая) структуры (структура) проектной команды используются в практике управления проектами:**

- а) матричная;
- б) проектная;
- в) матричная и проектная;
- г) нет правильных вариантов.

**18. Какие методы финансирования могут использоваться в процессе создания и осуществления проекта:**

- а) акционерное финансирование;
- б) долговое финансирование;
- в) лизинговое финансирование;
- г) верны все варианты.

**19. Составляющими экономического анализа проекта являются:**

- а) измерение выгод и затрат;
- б) анализ чувствительности и риска;
- в) верны все варианты;
- г) нет правильных вариантов.

**20. Служебные отношения в процессе осуществления проекта включают:**

- а) поиск и отбор кандидатов;
- б) обучение персонала;
- в) делопроизводство;
- г) верны все варианты.

### ***3.4. Итоговый контроль (контрольные вопросы к зачету)***

1. Понятие «проект».
2. Основные признаки проекта.

3. Классификация проектов.
4. Понятие «социальный проект». Особенности социального проекта.
5. Окружение проекта.
6. Программно-целевой метод разработки проектов. Содержание и недостатки.
7. Проектный метод разработки проектов. Отличия и особенности.
8. Инициация проекта. Кто может быть инициатором проекта?
9. Актуальность проекта и описание проблемы.
10. Цели и задачи проекта.
11. Структура проекта.
12. Фазы, стадии и этапы проекта.
13. Участники и команда проекта.
14. Конкурсы грантов и тендерные торги.
15. Формы управления проектами.
16. Основные виды планов проекта.
17. Понятие «Бизнес-план». Составление бизнес-плана.
18. Типология бизнес-планов.
19. Управление контрактами, структура контракта.
20. Управление коммуникациями в проекте.
21. Маркетинг в управлении проектами.
22. Управление персоналом проекта.
23. Управление временем.
24. Управление стоимостью.
25. Экономический и финансовый анализ проекта.
26. Смета и бюджет проекта.
27. Управление риском.
28. Управление качеством.
29. Завершение проекта.
30. Оценка результатов и эффективности проекта.

### ***3.5. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ***

Зачет служит формой усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, формой проверки прохождения учебной и производственной практики. При отсутствии экзамена зачет служит формой контроля усвоения дисциплины в целом.

Студенты допускаются к экзаменационной сессии при условии выполнения требований обязательной программы обучения и сдачи зачетов, в том числе по учебной и производственной практике.

Преподаватель на зачете учитывает не только ответы на вопросы билета, но не менее 50% итоговой оценки учитывается за успеваемость, посещаемость студента в семестре.

Нормы оценки знаний студентов на зачете предполагают учет индивидуальных особенностей студентов, дифференцированный подход к обучению, проверке знаний, умений.

В устных ответах студентов на зачете, в сообщениях и докладах, а также в письменных видах работ оцениваются знания и умения по четырехбалльной системе. При этом учитываются: глубина знаний, полнота знаний и владение необходимыми умениями (в объеме программы), осознанность и самостоятельность применения знаний и способов учебной деятельности, логичность изложения материала, включая обобщения, выводы (в соответствии с заданным вопросом), соблюдение норм литературной речи.

Итоговая оценка степени усвоения обучаемыми знаний в соответствии с требованиями программы осуществляется в виде зачета - незачета.

«*Зачет*» по курсу ставится, если студент знает основной материал по данному курсу, демонстрирует понимание изученного, умеет применять знания с целью решения практических задач.

«*Незачет*» по курсу ставится, если студент демонстрирует отсутствие понимания изученного, отсутствие самостоятельности суждений, отсутствие убежденности в излагаемом материале, отсутствие систематизации и глубины знаний.

## **4. РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ К УЧЕБНЫМ ЗАНЯТИЯМ**

### **4.1. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА**

Теперь у вас есть план, в котором точно написано, кто, что и когда должен делать для решения проблемы. В этом случае вам остается только воплотить план в жизнь. Вот несколько правил, которые могут помочь сделать это более успешно.

**Правило 1. Создайте настроение.** Вокруг вас живые люди. Подумайте о том, как "завести" свою команду. Включите веселую музыку, устройте соревнование. Помните: в хороших условиях даже кактусы зацветают.

**Правило 2. Координируйте усилия.** Обеспечьте необходимую связь между группами, их взаимодействие. Информировать всех участников дела о том, как идет работа. В случае необходимости переключите часть команды на неотложную или сложную работу.

**Правило 3. Найдите компромисс между доверием и контролем.** Когда работа строится на доверии, она идет лучше, но вы сильно рискуете, оставив ее без присмотра. Следите за ходом работы на каждом участке, сроками выполнения и качеством. В то же время не надоедайте участникам дела постоянными вопросами о том, как у них идут дела.

**Правило 4. Не разделяйте работу на свою и чужую.** Если вы свободны, включайтесь в работу на том участке, где труднее всего. Возможно, именно там не хватает вашего опыта и знаний. Кстати, это неплохой пример и для остальных.

**Правило 5. Используйте «кнут и пряник».** Естественно, не в прямом смысле. Несколько добрых слов придадут новые силы любому, а вовремя сделанное критическое замечание поможет исправить промахи. Учитывайте, что действие критики и похвалы сродни действию лекарства: если принимать много и не по назначению, возможен обратный эффект.

Будьте готовы услышать в ответ на критику что-нибудь вроде «Не нравится? Сделай лучше.» И, если сделать лучше не в ваших силах, не критикуйте.

**Правило 6. Научите ловить рыбу.** Если вы наловите рыбы для голодного человека, завтра он опять попросит вас об этом. Будьте мудрее — дайте ему удочку и научите ловить рыбу. Если кто-то из участников не справляется с работой, помогите ему научиться делать ее. В следующий раз он сможет сделать работу самостоятельно.

**Правило 7. План — это не самое главное.** Постарайтесь не забыть, что ваша цель — решение проблемы, а выполнение плана — только средство ее достижения. Если обстоятельства меняются, меняйте и план. Если вам удалось решить проблему, план можно и не выполнять.

### **Подведение итогов**

На первых взгляд, это совсем не такой уж важный этап в вашей работе. Впрочем, только в случае, если вас настолько напугали трудности, что вы больше не собираетесь что-то делать. В противном случае **подведение итогов** — ваш задел на будущее, возможность организовать следующее дело с меньшими потерями и большим эффектом.

Любое событие, организованное кем-то, может быть оценено как минимум с двух позиций — с точки зрения организаторов и с точки зрения участников. Участник обычно оценивает дело в категориях "нравится — не нравится", часто видит целью мероприятия отдых или развлечение. Другое дело — вы, организаторы. Перед тем как готовить дело, вы знали, чего именно нужно достичь. Попробуем проанализировать проведенное дело с этих позиций. Вот примерные вопросы для обсуждения.

— Достигнута ли цель, решены ли задачи, достигнуты ли ожидаемые результаты? Почему? Что не удалось предусмотреть? Что можно было сделать по-другому? Как?

— Чем данное дело было полезным для участников, для организаторов? Чему они научились? Что изменилось в отношениях?

— Что было особенно удачным? Почему?

— Ошибки и неудачи. Что их вызвало? Как можно было бы избежать их?

— Кто и как проявил себя в подготовке и проведении дела? Почему?

— Какие выводы можно сделать из всего этого? Что взять на заметку в следующий раз?

Запишите результаты анализа и вместе с планом дела положите в особую папку с надписью «Совершенно секретно». Она еще не раз пригодится вам, когда настанет время нового дела. Но подведение итогов на этом не заканчивается. Подумайте, как можно поблагодарить тех, кто особенно активно участвовал, помогал. Это не требует особых затрат. Вы можете подарить открытку с теплыми словами, написать об этих людях в школьной (любой другой) газете, перечислить имена участников дела на следующем собрании вашего отряда. Сделайте это обязательно - в следующий раз вы будете приятно удивлены, увидев новых помощников.

И еще. Сделайте отчет о проведении дела, газету или альбом с фотографиями. Напишите имена участников. Пусть там будут смешные надписи и впечатления гостей; все, что угодно. Обнаружив такой альбом в архиве вашего отряда через пару лет, вы с удовольствием перелистаете его.

Не бойтесь неудач. Это ВАШ опыт и ВАШИ знания. Используйте их. И в следующий раз у вас все получится.

#### ***4.2. Пример социального проекта «Проект центра социальной адаптации семей военнослужащих» (исполнители: студенты 161 гр Е.О. Опалей, А.А. Яровенко)***

##### **АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА**

Семьи военнослужащих испытывают все проблемы, характерные для других типов семей, однако у них есть и свои собственные специфические проблемы.

Члены семьи следуют за военнослужащим к месту его назначения, где очень часто возникают трудности, одна из которых - отсутствие возможности для трудоустройства жены. Жены военнослужащих, даже несмотря на наличие высшего образования, зачастую не могут найти подходящую работу, а так же

испытывают трудности в получении информации о социальных льготах и пособиях, которые положены по закону военнослужащим и членам их семей.

### ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Создание условий для оказания помощи женам военнослужащих в трудоустройстве и предоставлении необходимой социальной информации.

### ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

- 1 Диагностика проблем трудоустройства и обеспечения занятости жен военнослужащих
- 2 Создание каталога вакансий
- 3 Оказание консультативной помощи
- 4 Оказание психологической помощи
- 5 Содействие созданию кружков и клубов по интересам

### ОБЪЕКТ ПРОЕКТА (целевая группа)

Жены военнослужащих, проживающие в военном городке г. Белогорска

### ПРЕДМЕТ ПРОЕКТА

Трудовая адаптация жен военнослужащих к новым условиям службы мужа.

### КОМАНДА ПРОЕКТА

Директор проекта – 1 человек

Социальный работник – 2 специалиста

Психолог – 1 специалист

Волонтер – 1 из числа жен военнослужащих

## МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Перечень обязанностей	Директор проекта Иванова Е.Н.	Соц. работник Петрова Н.К.	Соц. работник Сидорова В.Н.	Психолог Тимофеева К.Н.	Волонтер Еремеева Т.А.
Заключение контрактов для проведения деятельности по проекту, координационная работа	+				
Составление банка данных вакансий, и работа по ознакомлению с ним нуждающихся		+			
Консультативная помощь			+		
Психологическая помощь				+	
Организация кружков по интересам					+

Бухгалтер проекта Саяпина В.Ю. – в обязанности входит контроль за использованием средств проекта и организация бухгалтерского учета.

### ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

*Первый этап* – включает разработку проекта, заключение договора с начальником военного городка, на базе которого будет проходить реализация проекта, на его согласие в проведении проекта на территории военного городка, на предоставление площади в пределах городка, подбор персонала для реализации проекта, текущий ремонт помещения, оснащение оборудованием, составление рабочего графика, составление банка данных вакансий, информирование населения военного городка об услугах центра.

*Второй этап* – практическая реализация проекта: предоставление информации об имеющихся на данный момент вакансиях на рынке труда, предоставление консультативной и психологической помощи, помощь в организации кружков по интересам.

#### РАБОЧИЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Мероприятия	Продолжительности	Начало и окончание работ	Ответственный
Составление договора об аренде площади	10 дней	1.01.2005 – 11.01.2005 г.	Иванова Е.Н.
Приобретение строительного оборудования	3 дня	1.01.2005 – 4.01.2005 г.	Саяпина В.Ю.
Заказ офисного оборудования	10 дней	1.01.2005 – 11.01.2005 г.	Сидорова В.Н.
Ремонт помещения	5 дней	5.05.2005 – 10.01.2005 г.	Петрова Н.К.
Установка и монтаж офисного оборудования	3 дня	12.01.2005 – 18.01.2005 г.	Сидорова В.Н.
Составление банка данных вакансий	2 дня	19.01.2005 – 21.01.2005 г.	Петрова Н.К.
Подготовка и сдача отчета	1 день	23.01.2005	Иванова Е.Н.

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА (12 месяцев)

Концепция	Разработка	Реализация	Завершение
10 дней	1 месяц	10 месяцев	20 дней

### БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Вид расходов	Кол-во	Стоимость (руб.)	Общая сумма (руб.)	Финансирование по конкурсу (руб.)	Другие источники финансирования (руб.)
Вознаграждение директору проекта	12 месяцев	1000	12000	-	12000
Презентационные расходы		2000	2000	-	2000
<b>Итого</b>			<b>14000</b>	<b>-</b>	<b>14000</b>

### ПРОЧИЕ РАСХОДЫ:

Аренда помещения 11 месяцев, арендная плата в месяц (помещение состоит из 4 кабинетов, общая площадь 50 кв. метров) 3000 рублей, в течении реализации проекта на аренду потребуется сумма 33000 рублей (тридцать три тысячи рублей).

## МАТЕРИАЛЫ И ОБОРУДОВАНИЕ

Вид оборудования и материала	Кол-во единиц	Стоимость единицы (руб.)	Общая сумма (руб.)	Финанс-ние по конкурсу (руб.)	Другие источники финансирования (руб.)
1. Строительные материалы:					
краска,	20 л.	50 -60	1000	1000	-
линолиум.	50м.	300-500	20000	20000	-
2.Офисное оборудование:					
компьютер,	2шт.	17000	34000	-	34000
шкаф,	4шт.	1000	4000	-	4000
стул,	12шт. 5	100	1200	1200	
стол.	шт.	300-500	2000	2000	
3.Офисные принадлежности:					
бумага,	10 пач.	70-90	800	-	800
ручки,	20 шт.	3	60	-	60
карандаши	10 шт.	2	20	-	20
<b>ИТОГО</b>			<b>63080</b>	<b>24200</b>	<b>38800</b>

### БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Наименование статьи	Общая сумма расходов (руб.)	Финанс-ние по конкурсу (руб.)	Др. источники финансирования
1. Оборудование и материалы	63080	24200	38800
2. Административные расходы	14000	-	14000
3. Прочие расходы	33000	-	33000
<b>ВСЕГО:</b>	<b>110080</b>	<b>24200</b>	<b>85700</b>

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА

Проект рассчитан на две тысячи граждан, срок реализации проекта 11 месяцев, жизненный цикл проекта 12 месяцев. Для реализации проекта потребует-

ся сто десять тысяч восемьдесят рублей, из них двадцать тысяч двести рублей планируется получить по конкурсу, восемьдесят пять тысяч рублей спонсорской помощи. Каждый месяц будут проверяться статистические данные по объему оказанных услуг. По завершению проекта будет проведен опрос жен военнослужащих о необходимости такого центра.

Реализация этого проекта позволит оказывать необходимую помощь женам военнослужащих в пределах военного городка.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе	5
2. Содержание дисциплины	6
2.1 Распределение часов курса по темам и видам работ	6
2.2. Тематический план лекционных занятий	8
Тема 1. Проект: понятие и виды.	8
Тема 2. Разработка проектов.	11
Тема 3. Организация управления социальными проектами.	15
Тема 4. Планирование социального проекта.	20
Тема 5. Управление контрактами и коммуникациями социального проекта.	27
Тема 6. Управление персоналом проекта.	30
Тема 7. Управление временем и управление стоимостью.	34
Тема 8. Управление риском и управление качеством.	38
Тема 9. Завершение и оценка результатов проекта.	42
2.3. Семинарские занятия	46
2.4. Самостоятельная работа студентов	50
2.5. Вопросы для самостоятельной работы	50
2.6. Требования к докладам (рефератам)	50
2.7. Темы докладов (рефератов) по курсу	52
2.8. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ студентами заочной формы обучения	54
2.9. Задания для контрольных работ	55
2.10. Рекомендуемая литература по курсу	57
3. Материалы для проверки знаний (проверочные задания по курсу)	60
3.1. Входящий контроль	60
3.2. Текущий контроль	60
3.3. Промежуточный контроль (тестовые задания)	60
3.4. Итоговый контроль (контрольные вопросы к зачету)	64
3.5. Критерии оценки знаний студентов	66
4. Раздаточные материалы	67
4.1. Реализация плана	67
4.2. Пример социального проекта «Проект центра социальной адаптации семей военнослужащих» (исполнители: студенты 161 гр Е.О. Опалей, А.А. Яровенко)	69