



Общероссийская общественная
организация
«Российский Красный Крест»


Управление проектами



Информационно-практическое пособие
для координаторов профилактических
проектов/программ и тренеров
(методический пакет и протокол тренинга)



Пособие подготовлено при поддержке:

 International Federation
of Red Cross and Red Crescent Societies

Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца

 American
Red Cross

Американского Красного Креста

Иркутск
2015

Управление проектами. Информационно-практическое пособие для координаторов профилактических проектов/программ и тренеров (методический пакет и протокол тренинга) // Загайнова А.И.; Калачева А.В.; Каримова Г.Х.// под ред. Загайновой А.И.//Иркутск-2015

Составители:

Загайнова А.И.,

руководитель группы технической поддержки Ресурсного Центра Российского Красного Креста по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза

Калачева А.В.,

советник по мониторингу и оценке группы технической поддержки Ресурсного Центра Российского Красного Креста по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза

Каримова Г.Х.,

информационный специалист, тренер-методист группы технической поддержки Ресурсного Центра Российского Красного Креста по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза

Благодарности:

Составители выражают особую благодарность Американскому Красному Кресту, оказавшему большую организационную, консультационную и методическую поддержку в подготовке данного методического пособия.

Также благодарим за оказанную поддержку в подготовке методических материалов региональных менеджеров Американского Красного Креста Ким О. (г. Алматы, Казахстан), Скибенко Э. (г. Киев, Украина), Федорову Е. (г. Москва, Россия).

Методический пакет «Управление проектами» подготовлен в рамках объединенной программы Американского Красного Креста (далее – АКК) «Региональная инициатива по здравоохранению в странах Евразийского региона» (далее – «Региональная Инициатива»), которая стартовала в 2003 году в Иркутске (Россия) и постепенно распространилась в другие регионы России, Украины, Беларуси, Казахстана, Армении. На начало 2014 года программа «Региональная Инициатива» была представлена проектами в области противодействия эпидемии ВИЧ, реализуемыми Российским Красным Крестом в гг. Иркутск, Тула, Сочи и Белореченск Краснодарского края; Обществом Красного Креста Украины в АР Крым, Волынской, Винницкой и Киевской областях; Обществом Красного Креста Республики Беларусь в г. Жлобин Гомельской области; Армянским Обществом Красного Креста в гг. Ереван, Ванадзор, Гюмри; Обществом Красного Полумесяца Республики Казахстан в гг. Алматы, Актобе, Талды Корган.

Методический пакет представляет собой протокол тренинга для слушателей. Пособие разработано в помощь тренерам и координаторам проектов/программ для организации подготовки руководителей профилактических проектов по вопросам менеджмента и улучшения процессов управления проектами в системе Красного Креста/Красного Полумесяца в целом.

Оглавление



Предисловие	3
Глоссарий (некоторые необходимые термины и понятия)	4
Введение	8
Часть I. Общая информация по организации тренинга	9
1.1. Цели, задачи и планируемые результаты тренинга	9
1.2. Целевая аудитория тренинга	9
1.3. Ведущие тренинга	10
1.4. Регламент работы на тренинге	11
1.5. Пространство для проведения тренинга	11
1.6. Ресурсное обеспечение тренинга	11
1.7. Отчет о проведенном тренинге	12
Часть II. Программа и план тренинга	13
2.1. Программа тренинга	13
2.1.1. Краткое описание программы тренинга	13
2.1.2. Содержание программы тренинга	13
2.2. План тренинга	18
Часть III. Формы и методы проведения занятий тренинга	21
3.1. Описание занятий первого дня тренинга	21
Тема 1. Введение	21
Тема 2. Знакомство и ожидания участников	21
Тема 3. Правила работы на тренинге	22
Тема 4. Что такое «некоммерческая сфера»	23
Тема 5. Принципы управления проектами в некоммерческой сфере	29
Тема 6. Определение терминов в проектном менеджменте	32
Тема 7. Тройственные ограничения проекта	36
Тема 8. Проекты, программы, портфели в некоммерческом секторе	39
Тема 9. Модель необходимых компетенций для управления проектом	41
Тема 10. Жизненный цикл проекта	44
Тема 11. Фаза 1: идентификация проекта и его разработка	48
Тема 12. Фаза 2: запуск проекта	66
Тема 13. Фаза 3: планирование проекта	71
Тема 14. Подведение итогов дня	80
3.2. Описание занятий второго дня тренинга	81
Тема 15. Повторение тем предыдущего дня	81
Тема 16. Фаза 4: реализация проекта	81
Тема 17. Фаза 5: мониторинг, оценка и контроль	86
Тема 18. Фаза 6: завершение и передача проекта	96
Тема 19. Управленческие дисциплины. Дисциплина 1: Управление объемом работ	101
Тема 20. Дисциплина 2: Управление временем	108
Тема 21. Дисциплина 3: Управление ресурсами	116

Тема 22. Дисциплина 4: Управление рисками	130
Тема 23. Дисциплина 5: Управление обоснованием проекта	143
Тема 24. Дисциплина 6: Управление партнерами проекта/ заинтересованными сторонами	148
Тема 25. Общее повторение тем тренинга. Заключение	156
Тема 26. Тестирование	157
Тема 27. Завершение тренинга	157
Использованная и рекомендуемая литература	159
Приложения	160
1. Список презентаций	160
2. Список раздаточных материалов для участников тренинга	161
3. Отчет тренера	162
4. Контрольный тест для участников тренинга	163
5. Ключ к контрольному тесту	164
6. Форма анализа тестов	165
7. Оценочная анкета тренинга	166
8. Список участников тренинга (регистрационная форма)	167
9. Электронная презентация «Тренинг «Управление проектом». День первый»	168
10. Электронная презентация «Тренинг «Управление проектом». День второй»	169

Предисловие



Информационно-практическое пособие (методический пакет и протокол тренинга) **«Управление проектами»** предназначен для оказания практической помощи координаторам профилактических проектов/программ и тренерам в организации и проведении обучения сотрудников и добровольцев отделений КК/КП, ответственных за успешную реализацию проектной деятельности.

Методический пакет содержит описание двухдневного тренинга и включает в себя общие сведения об организации тренинга, рекомендуемые программу и план занятий, описание форм и методов их проведения, тексты мини-лекций, две **электронные презентации**¹, визуально представляющие все темы тренинга, и ряд приложений, включающих контрольный тест и отчетно-учетные формы для мониторинга и оценки качества обучения по описываемому в данном модуле тренингу.

Представленный в пособии протокол тренинга может использоваться как в рамках самостоятельного тренинга «Управление проектами», так и в рамках более широкого тренинга «Мониторинг, оценка и менеджмент проектов». В последнем случае тренинг по управлению проектами будет считаться второй частью тренинга, и его план и программа должны быть пересмотрены (в соответствии с конкретной ситуацией) в части продолжительности, объема информации и характера практических упражнений отдельных занятий, темы которых могли быть изучены в первой части тренинга.

Теоретические и практические занятия, предусмотренные тренингом «Управление проектами» и описанные в данном пособии, предоставят их участникам возможность расширить и углубить свои знания в области практического менеджмента проектов, включая знания по управлению отдельными фазами жизни проекта, познакомятся с управленческими дисциплинами и научатся применять инструменты менеджмента на практике. Особое внимание в ходе подготовки слушателей уделяется развитию практических навыков менеджмента на примерах проектов, которые участники реализуют.

Все представленные в данном пособии методические материалы подготовлены на основе Руководства **“Project Management for Professionals”**², обозначаемое далее в тексте как Руководство **PMD Pro**, которое разработала специально для некоммерческой сферы организация Inside NGO. Данное Руководство рекомендовано для использования Американским Красным Крестом и многими другими некоммерческими организациями. Руководство PMD Pro было переведено с английского и отредактировано специалистами Группы технической поддержки при активном участии региональных менеджеров Американского Красного Креста в России, Украине и Центральной Азии.

¹ Электронный ресурс доступа: http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod/Modul_V_Metodicheskij_p.html (Список электронных презентаций и рекомендации по их использованию приведены в Приложении 5.1.)

² Управление проектами в некоммерческой сфере// PMD Pro 1 – обучение и сертификация в области управления проектами// Inside NGO 2012

Глоссарий (некоторые необходимые термины и понятия)³



Базовое значение	Точка отсчета, фиксация фактических условий или положения дел до начала вмешательств со стороны проекта. Служит базой для мониторинга, оценки и контроля над проектом.
Виды деятельности	Действия, посредством которых финансовые, человеческие, материальные и временные ресурсы мобилизуются для получения определенной продукции (прямых результатов) проекта и за которую персонал проекта несет полную ответственность.
Влияние	Результат влияния деятельности по проекту в долгосрочной перспективе (во многих логических схемах соответствует уровню целей).
Возможности	Навыки, умения, знания, понимание, отношение, ценности, взаимоотношения, поведение, мотивация, ресурсы и условия, позволяющие физическим лицам, организациям, сетям/секторам и социальным системам выполнять свои функции и достигать целей.
Восходящая оценка	Метод оценки стоимости работ, начинающийся с опроса людей, ответственных за непосредственное выполнение работ по проекту, для включения их оценок в общий детализированный бюджет.
График ГАНТТа	Схема, отображающая временной график выполнения деятельности по проекту.
Допущения	Предположения об условиях/факторах (как внешних, так и внутренних), необходимых для получения ожидаемых результатов проекта. Предположения в виде допущений вводятся в дизайн логической матрицы проекта на основе причинно-следственных связей.
Журнал регистрации проблем (реестр проблем)	Документ или база данных, суммирующая проблемы, их текущее состояние и лицо, ответственное за их разрешение.
Закупки	Планирование и реализация всех аспектов приобретения материально-технических ресурсов, включая разработку спецификации, оценку рынка, переговоры, собственно закупку, контроль над выполнением контракта и сохранностью материально-технических ресурсов.
Иерархическое структурирование работ (или Структурная декомпозиция работ)	Иерархический список работ, составленный путем разбивки плана действий на составляющие и разбивки процесса реализации проекта на задания с всевозрастающей степенью детализации.
Инициация	Процесс описания и принятия решения о начале проекта и получение разрешения менеджером проекта на привлечение ресурсов и средств.
Итерация	Многократность, повторение процесса два, три и более раз для получения желаемого результата или для достижения цели.
Компетенции	Конгломерат знаний, умений, отношений и поведения, необходимый для эффективного выполнения определенного вида работ, исполнения конкретной роли.
Концептуальная заявка	Общий обзор проекта, написанный для получения обратной связи от

³ Управление проектами в некоммерческой сфере// PMD Pro 1 – обучение и сертификация в области управления проектами// Inside NGO 2012

	потенциальных финансовых доноров о возможностях финансирования данной концепции проекта.
Критический путь	Последовательность действий, отражающих весь путь проекта, от начала до его завершения.
Логистика	Планирование, реализация и контроль над эффективным процессом доставки и хранения сырья, материально-технических ценностей, полученных товаров и соответствующей информации от точки получения до точки потребления для цели удовлетворения нужд заказчика.
Менеджер проекта	Специалист в области управления проектами, несущий ответственность за разработку плана, реализацию проекта и за достижение результатов проекта всех уровней.
МиО	Мониторинг и Оценка.
Некоммерческая сфера	Сеть организаций, деятельность которых направлена на реализацию широкого диапазона проектов – от долгосрочных программ в таких областях, как окружающая среда, здоровье, образование и с/х, до реализации быстрых временных проектов для уязвимых людей (страдающих от голода, бездомных, или пострадавших в результате стихийных бедствий).
Нисходящая оценка	Метод оценки, полагающийся на мнение сравнительно небольшой группы экспертов, дающих глобальную оценку проекта на основе данных о реализации аналогичных проектов, которая затем разбивается на небольшие рабочие пакеты.
Объем Продукции	Все, что должно быть получено в ходе реализации проекта, все прямые продукты проекта, соответствующие необходимым спецификациям.
Объем работ по проекту	Все виды работ, необходимые для получения продукции (или каким образом получить прямые результаты проекта).
Обрушение (критическое отставание от временного/ календарного графика)	Ситуация, когда для завершения работ по проекту необходимо привлечь дополнительные ресурсы, чтобы ускорить производство работ и уложиться в запланированные сроки.
Параметрическая оценка	Использование исторических данных аналогичных проектов для оценки результатов деятельности проекта. Этот метод в меньшей степени опирается на мнения людей, а в большей степени – на статистические данные.
Плавающий временной график	Период времени, на который задача в сетевой схеме проекта может быть отложена, не влияя при этом на сроки выполнения проекта в целом.
Планирование по типу «набегающей волны»	Итеративный процесс обеспечения более высокой степени детализации по проекту. Подготовка проекта к реализации во времени.
План реализации проекта	Всестороннее логическое отображение действий по проекту для обеспечения его осуществления согласно графику, в полном объеме и в рамках бюджета.
Портфель	Набор действующих программ/проектов, персонала и бюджетов по каждому из них.
Проблема	Риск, который материализовался. Он может принимать форму невыполненного решения, ситуации или нерешенных вопросов, которые значительно повлияют на ход проекта.
Программа	Группа взаимосвязанных проектов, деятельность которых

	координируется для получения выгод, которые не могут быть получены при управлении каждым из проектов в отдельности.
Продукция (Outputs)	Прямые ощутимые результаты, полученные в ходе реализации проекта, включая товары, услуги и изменения (обучение людей, уровень их знаний, построенные дороги и т.д.).
Проект	Осуществление видов деятельности, соответствующей поставленным целям, на определенном промежутке времени, с использованием определенных ресурсов.
Проектная заявка	Четкое и ясное проектное предложение для получения одобрения от потенциального спонсора.
Проектное Соглашение (или Устав проекта)	Документ, описывающий проект на высоком уровне и используемый для получения менеджером проекта разрешения на запуск проекта.
Разбивание целей и задач	Метод разбивки результатов проекта на более мелкие элементы, составляющие или части.
Результаты проекта не прямые (Outcome)	Достижения проекта на уровне бенефициаров (например, фактическое применение со временем знаний и умений, транспортировка товаров по построенной дороге) и вклад, вносимый проектом в дело изменения уровня жизни населения (снижение количества голодающих, повышение доходов, повышение выхода продукции и пр.), способствующий достижению целей и имеющий долгосрочное влияние.
Рекомендация	Подтверждение квалификации, компетенции сотрудника каким-либо ответственным лицом.
Ресурсы	Средства, которые должен мобилизовать проект для осуществления деятельности (человеческие, финансовые ресурсы, оборудование и пр.).
Риск	Потенциальное влияние неопределенностей на результаты проекта.
Сертификат	Документ, выданный конкретному лицу после успешного окончания курса обучения.
Сетевая диаграмма	Наглядная схема решений и процессов, отражающая процедуру или процесс от начала до конца.
Точка принятия решения	Основная контрольная точка оценки результата конкретного этапа проекта и принятия решения о переходе к следующему этапу.
Ускорение (опережение) временного графика	Ускорение работ по проекту путем их параллельного выполнения, которые в других условиях выполнялись бы последовательно.
Управление портфелем	Инициация и управление всем портфелем программ/проектов.
Управление проектом	Планирование, организация и управление ресурсами для успешного достижения конкретных целей проекта, получения продукции и результатов.
Цель (Impact)	Конечный результат высшего уровня (преобразование, устойчивое развитие, повышение уровня жизни, повышение благосостояния и пр.), полученный в ходе реализации проекта – единая цель нескольких логических матриц.

Введение



Возможности управления проектами на сегодняшний день достигли пика своего исторического развития. Том Петерс (Tom Peters)⁴ называет работу менеджера проекта работой номер один в XXI веке.

В мире уже давно признано, что управление проектами – особая область менеджмента, применение которой дает ощутимые результаты. Профессионалы в этой области высоко ценятся, а сама методология управления проектами стала фактическим стандартом управления на многих тысячах предприятий и применяется в той или иной степени практически во всех корпорациях, организациях, предприятиях и т.д.

Основная роль в развитии данного направления принадлежит управлению проектными процессами. Процесс управления обеспечивает выполнение надлежащим образом упорядоченных операций и фаз проекта, приводящее к достижению поставленной цели. Суть этого проста: чтобы своевременно выдавать повторяемые высококачественные продукты (услуги), необходимо управляемое и предсказуемое исполнение проектов. Чтобы это стало возможным, требуется механизм, встроенный в процессы, – например, **набор инструментов управления проектами**. Он обеспечивает применимый на практике и осязаемый, но при этом систематизированный способ планирования и контроля проектов.

Совершенно очевидно, что **усилить процесс управления проектами означает усилить набор соответствующих инструментов**.

Вопросы менеджмента имеют решающее значение в работе различных организаций. Некоммерческие организации не являются тому исключением. В некоммерческой сфере стран региона ВЕЦА⁵ вопросам менеджмента долгое время не уделялось должного внимания, и лишь с переходом на рыночные отношения большинство некоммерческих организаций стало серьезно осознавать, что менеджмент является ключевым фактором эффективной работы. Сокращение бюджетного финансирования, возросшая конкуренция заставили некоммерческие организации изменить стратегию своей деятельности.

Некоммерческие организации перестали рассматривать себя как замкнутые системы, реализующие уставные цели с помощью крайне ограниченных источников финансирования (например, государственных средств). Ориентация на потребителя стала одной из главных стратегий их деятельности. Некоммерческие организации обратились к изучению желаний и потребностей клиентов, работе с различными группами потребителей, диверсификации деятельности. Большую актуальность приобрели задачи продвижения некоммерческих услуг и привлечения дополнительных источников финансирования.

Управление проектами дает ощутимые результаты во всех областях приложений, чем и объясняется растущая популярность этой технологии. Для руководителей некоммерческого сектора она представляет интерес и как технология, которую полезно внедрить в своих организациях, и как средство управления собственными проектами. Применение методики управления проектами сегодня – не дань моде, а необходимость, которую современные руководители некоммерческих организаций четко осознают.

Данные методические материалы призваны оказать практическую помощь сотрудникам некоммерческого сектора в овладении инструментами проектного менеджмента.

⁴ Том Питерс — самый влиятельный представитель деловой мысли нашего времени, он заслужил титул гуру для гуру управленческой науки. Питерс основал Tom Peters Company, международную учебную и консалтинговую организацию. Среди предприятий, получающих ее рекомендации по вопросам организационных преобразований для подготовки к будущим переменам, такие крупные клиенты, как Rolls-Royce, Starbucks, Bank of America, Continental Airlines, Virgin Direct и Intel. Источник: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/authors/peters/>

⁵ ВЕЦА – Восточная Европа и Центральная Азия

Часть I

Общая информация по организации тренинга



1.1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА

Цели тренинга:

- улучшение или создание системы эффективного менеджмента проектов «Региональной Инициативы»;
- повышение устойчивости проектной деятельности в отделениях КК/КП стран региона ВЕЦА.

Достижению целей будет способствовать решение следующих **задач** тренинга:

- улучшение знаний и навыков участников в области эффективного менеджмента проектов;
- овладение участниками основными инструментами менеджмента на практике;
- развитие и укрепление возможностей участников тренинга разрабатывать, организовывать и осуществлять проектную деятельность;
- формирование у участников тренинга способности оказывать в дальнейшем организационную и практическую помощь сотрудникам и добровольцам КК/КП по вопросам менеджмента проектов;
- укрепление мотивации участников тренинга на использование нового опыта и полученной информации в своей профессиональной деятельности.



Ожидаемыми результатами тренинга является повышение технических компетенций участников в вопросах управления проектами

По завершении тренинга его участники должны:

- владеть необходимым объемом теоретической информации и определенными практическими навыками по темам жизненного цикла проекта и управленческим дисциплинам и уметь правильно применять полученную информацию в практической деятельности;
- знать цели, задачи и технологию проектного менеджмента;
- владеть разными инструментами проектного менеджмента, уметь планировать работу по управлению проектом в разные фазы жизни проекта;
- знать необходимые инструменты по управлению разными компонентами;
- понимать, какими компетенциями должен обладать менеджер проекта;
- уметь анализировать эффективность своей работы как руководителя проекта/организации и уметь вносить необходимые изменения в процесс менеджмента для достижения наилучшего результата проекта/программы.

1.2. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ТРЕНИНГА

Тренинг I-го уровня проводится для сотрудников/волонтеров КК/КП, отвечающих за работу эффективной реализации проектов и желающих повысить личную квалификацию по темам тренинга, получить соответствующие знания и навыки для их применения в своей профессиональной деятельности, выражающих готовность руководить работой проектов и отвечающих определенным критериям (см. ниже).



Критерии отбора участников тренинга

- * возраст от 18-ти лет и старше**
- * способность к обучению**
- * интерес к теме, изучаемой на тренинге**
- * желание и возможность в дальнейшем работать в качестве координаторов проектов**
- * хорошие коммуникативные качества, способность к общению и взаимодействию**
- * приверженность Основополагающим Принципам Красного Креста**
- * активная жизненная позиция**
- * устойчивая внутренняя мотивация на получение новых знаний и навыков и дальнейшее их применение в профессиональной/добровольческой деятельности**
- * опыт работы (желательно) в качестве проектов**
- * дисциплинированность, творческий и ответственный подход к работе**

Численность группы участников тренинга не должна превышать 20-ти человек (при условии, что работают два тренера). Оптимальное число участников тренинга составляет от 12-ти до 16-ти человек. Увеличение численности группы потребует дополнительных условий (например, возможно, необходимо будет привлечь третьего тренера, подобрать более просторную аудиторию и т.д.).

Приглашая участников на тренинг, необходимо провести личную беседу с каждым из них, чтобы понять степень их заинтересованности в обучении, мотивацию участия в тренинге и возможность практического использования участником полученных на тренинге знаний и навыков в своей дальнейшей работе.

Потенциальным участникам необходимо рассказать о задачах тренинга, сроках и продолжительности занятий, о содержании работы, которую участники должны будут выполнять в ходе и после тренинга.

1.3. ВЕДУЩИЕ ТРЕНИНГА

В соответствии с принятым в «Региональной инициативе» техническим подходом к проведению тренингов тренинг I-ой ступени могут проводить подготовленные инструкторы или тренеры, имеющие теоретические и практические знания по темам тренинга.

Возможно проведение тренинга силами сертифицированных тренеров КК/КП или других организаций, получивших соответствующую подготовку в рамках других проектов/программ или имеющих достаточный опыт проведения подобных тренингов.

Необходимое количество тренеров для обеспечения эффективного процесса обучения в течение трехдневного тренинга зависит от числа участников: **на одного тренера не должно приходиться более 10-ти участников**, оптимально – 8 человек. Таким образом, **два тренера могут эффективно работать на тренинге I-го уровня с группой численностью не более 20-ти человек.**



Эффективная работа на тренинге возможна при относительно небольшом (не более 20-ти человек) количестве участников, что позволяет тренерам более широко использовать интерактивные методы обучения, а участникам лучше усвоить знания и выработать практические навыки

1.4. РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ НА ТРЕНИНГЕ

Тренинг по управлению проектами проводится в течение двух полных рабочих дней.

Представленный в пособии протокол тренинга может использоваться как в рамках самостоятельного тренинга «Управление проектами», так и в рамках более широкого тренинга «Мониторинг, оценка и менеджмент проектов». В последнем случае тренинг по управлению проектами будет считаться второй частью **четырёхдневного** тренинга.

Рабочее время на тренинге в течение одного дня в среднем составляет 6 часов 30 минут (или 390 рабочих минут). В течение тренинга предусматриваются обязательные перерывы на обед (60 минут), два коротких перерыва в первой и во второй половинах дня по 20-30 минут для отдыха и кофе-паузы, а также время (по 5-10 минут) для активных разминок после каждого перерыва. Таким образом, общее количество времени (включая время обеда, кофе-пауз и разминок) пребывания участников на тренинге в течение дня не должно превышать более 9-ти часов.

О регламенте работы все участники, а также руководители учреждений, которые направляют своих учащихся или сотрудников на тренинг, должны быть предупреждены письменно и заранее, желательно, за несколько дней до начала тренинга.

Особо следует информировать будущих участников о том, что они обязательно должны присутствовать на **всех сессиях**, пропуски занятий недопустимы: отсутствие участника на занятиях в течение 2-х и более часов может стать поводом для отказа ему в выдаче сертификата участника.

1.5. ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

Помещение для проведения тренинга должно быть достаточно просторным (40 – 60 м²), чтобы в нем можно было расставить в круг 22 стула⁶, 4 – 5 столов (по числу предполагаемых рабочих мини-групп и плюс один стол для тренеров). Также необходимо предусмотреть место для проведения активных упражнений, разминок, кофе-пауз и отдыха.

Столы лучше разместить по периметру комнаты у стен, а с помощью стульев образовать круг в центре помещения (рис. 2).

Помещение, где проводятся занятия, должно хорошо освещаться в любое время суток (должно быть достаточно **естественного** и электрического света). Также желательна хорошая шумоизоляция (как от внешних шумов улицы, так и от звуков, исходящих из соседних помещений).

В помещении должно быть достаточно доступных электрических розеток.

Стены учебного помещения должны быть пригодны для проекции презентаций (если нет, то следует предусмотреть использование экрана) и размещения листов ватмана (или листов больших блокнотов) с презентациями участников.

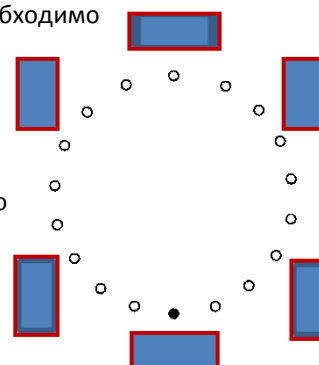


Рис. 2

1.6. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРЕНИНГА

Для качественного проведения тренинга (в контексте данного модуля) необходимо следующее:

- технические средства: мультимедийный проектор, компьютер, экран (если нет возможности проецирования изображения на стену), и доступ к копировальному аппарату для тиражирования раздаточных материалов (если необходимо);

⁶ Стулья должны быть прочными (никаких «качалок»!), с мягкими сиденьями, подлокотниками (желательно) и с прямыми спинками.

- мягкие стулья со спинками⁷ или офисные кресла по числу участников (плюс 2-3 стула в резерве);
- магнитно-маркерная доска или флипчарт (подставка для больших блокнотов);
- широкий белый бумажный скотч (малярный) – 2-3 рулона;
- листы ватмана или бумага для флипчарта (большие блокноты) – 60-80 листов;
- четыре упаковки цветных бумажных стикеров (несколько липких блоков разных ярких цветов большого размера 10x5 см);
- маркеры с широким пишущим кончиком четырех – шести цветов – 4-5 наборов;
- клей – стикер для бумаги (4-5 шт.);
- различные канцелярские принадлежности: кнопки, скрепки, степлер, дырокол и т.п.;
- нагрудные визитки (бейджи), чтобы написать имена участников и тренеров;
- бумага писчая формата А-4 (1 упаковка – 500 листов);
- цветная бумага или цветной картон (2-3 упаковки разных цветов);
- блокноты для записи, шариковые ручки и тонкие пластиковые папки для документов – по числу участников (плюс резерв);
- большой флаг и/или флажки с символикой КК/КП;
- питьевая вода, одноразовая посуда, бумажные салфетки;
- контрольные тесты – по числу участников;
- оценочная анкета тренинга – по числу участников;
- раздаточные материалы для участников⁸ (на бумажных и/или электронных носителях).

1.7. ОТЧЕТ О ПРОВЕДЕННОМ ТРЕНИНГЕ

После завершения тренинга тренеры должны подготовить отчет (см. приложение 3), который предоставляют национальному координатору или региональному менеджеру в течение 7-ми дней после завершения тренинга.

Для проведения анализа эффективности обучения тренеры в конце просят участников заполнить контрольный тест (см. приложение 4). Для оценки динамики уровня информированности участников используется ключ к тесту (приложение 5) для последующего заполнения формы анализа тестов (приложение 6). Тренеры также просят участников заполнить заключительную оценочную анкету (см. приложение 7), в которой участники сами дают общую оценку тренингу и своим возможностям применения полученных знаний и навыков в профессиональной/добровольческой деятельности.

Результаты тестов и оценочных анкет описываются в отчете тренеров. По этим результатам тренеры делают вывод об эффективности тренинга, обращают внимание на наиболее трудные для участников вопросы и типичные ошибки, вносят предложения по повышению эффективности будущих тренингов.

По завершении тренинга для тренеров, тренеры должны предоставить национальному координатору КК/КП или региональному менеджеру следующие документы:

- отчет о проведении тренинга, включающий, в том числе список участников тренинга⁹;
- контрольные тесты и их анализ;
- оценочные анкеты тренинга, заполненные участниками;
- фотографии процесса тренинга и отзывы организаторов, приглашающей стороны о тренинге (желательно).

⁷ Учитывая продолжительность тренинга, качество стульев имеет очень большое значение. Стулья без спинок, с жесткими сиденьями довольно быстро вызовут у участников чувство физического дискомфорта и усталости, что значительно снизит эффективность тренинговой работы.

⁸ См. приложение 2

⁹ См. приложение 8

Часть II

Программа и план тренинга



2.1. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

2.1.1. Краткое описание программы тренинга

Все темы программы тренинга «Управление проектами» условно можно разделить на три основных блока:

1. *понятия, определения, общие подходы, принципы и основы менеджмента проектов в некоммерческой сфере;*
2. *управление проектами в каждой фазе их жизненного цикла;*
3. *управленческие дисциплины и инструменты менеджмента.*

Первый блок программы тренинга предполагает знакомство с основными понятиями: что такое некоммерческая сфера, что мы называем проектами, что подразумеваем под управлением проектами, особенно в некоммерческой сфере, кто такой менеджер проекта и какими компетенциями он должен обладать, что такое тройственные ограничения проекта и т.д.

Сессии **второго блока** занятий на тренинге предполагают пошаговое изучение менеджмента проекта в каждой фазе его жизни, что позволит участникам в дальнейшем самостоятельно планировать свои действия по управлению проектом на всех, без исключения, этапах и успешно реализовывать их.

Занятия **третьего блока** помогут слушателям освоить практические инструменты менеджмента некоммерческих проектов, чтобы в дальнейшем успешно применять их на практике. Третий блок программы насыщен практическими упражнениями, которые имеют цель улучшить и развить у участников навыки управления проектами в конкретных сферах их деятельности.

2.1.2. Содержание программы тренинга

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

1. ВВЕДЕНИЕ (10 минут)

Открытие тренинга. Вступительное слово. Информация о КК/КП и программе «Региональная Инициатива по здравоохранению в Евразийском регионе». Цель, задачи и планируемые результаты тренинга. Обзор программы тренинга. Основные методические источники программы тренинга. Организационные моменты.

Методы: рассказ с использованием электронной презентации.

2. ЗНАКОМСТВО И ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ (20 минут)

Представление тренеров и участников

Методы: самостоятельное определение участниками своих ожиданий (5 мин.) и самопредставление участников, оформление «Дерева ожиданий» (15 мин.).

3. ПРАВИЛА РАБОТЫ НА ТРЕНИНГЕ (5 минут)

Определение основных правил поведения участников на тренинге.

Методы: общая дискуссия и демонстрация слайда или плаката.

4. ЧТО ТАКОЕ «НЕКОММЕРЧЕСКАЯ СФЕРА» (30 минут)

Понятие некоммерческой сферы. Общие особенности экономики и менеджмента некоммерческих организаций. Отличительные особенности проектов некоммерческой сферы.

Теория «производства общественных благ». Теория «невыполненного контракта». Теория «контроля стейкхолдеров».

Методы: групповая работа, общая дискуссия, мини-лекция

5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ (20 минут)

Сложности в управлении проектами некоммерческой сферы. Проектные риски в некоммерческом секторе. Универсальный характер проектных трудностей (пример Chaos Report). Пять принципов управления проектами в некоммерческой сфере. Наука и искусство управления проектом.

Методы: мини-лекция.

6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (30 минут)

Что такое «проект». Что такое «управление проектом». Кто такой менеджер, его роль и степень его ответственности. Кто такие «благополучатели» и «заинтересованные лица», их роль в проекте.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция.

7. ТРОЙСТВЕННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОЕКТА (15 минут)

Понятие тройственных ограничений проекта, их взаимосвязь. Стороны треугольника ограничений проекта. Расположение качества проекта в проектном треугольнике. Значение баланса в проектном менеджменте. Три базовых типа ограничений: негибкие, адаптируемые, не компромиссные. Когда обсуждаются компромиссы.

Методы: мини-лекция, общее обсуждение.

8. ПРОЕКТЫ, ПРОГРАММЫ, ПОРТФЕЛИ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ (15 минут)

Понятия «проекта», «программы» и «портфеля». Их различия и значение. Критерии объединения проектов в программы. Управление портфелем.

Методы: мини-лекция, общее обсуждение.

9. МОДЕЛЬ НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ (30 минут)

Понятие «компетенций». Четыре области компетенций в управлении проектами. Значение каждой области компетенций. Области компетенций, рассматриваемых на данном тренинге.

Методы: работа в мини-группах «Необходимые компетенции менеджера проектов», общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

10. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА (20 минут)

Почему у проекта существует «жизненный цикл». Фазы жизни проекта. Разнообразие графических изображений фаз жизни проекта. Краткое описание каждой фазы жизни проекта, их значение. Циклический характер жизненного цикла. Взаимодействие фаз проекта.

Методы: мини-лекция с использованием электронной презентации, вопросы-ответы.

11. ФАЗА 1: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТА И ЕГО РАЗРАБОТКА (60 минут)

Сбор данных. Определение проблемы и потребностей. Четыре типа потребностей по Брадшо. Типы данных. Первичные и вторичные данные, их преимущества. Анализ данных. Метод триангуляции. Анализ текущего состояния. Анализ будущего состояния. Перманентный характер сбора данных. Определение логики вмешательства со стороны проекта. Понятие «логической матрицы». Варианты возможных логических матриц проектов. Интерпретация логической матрицы. Вертикальная и горизонтальная логика логфрейма. Индикаторы проекта и общие подходы к их определению. Управление моментами принятия решений. Возможность внесения изменений в проект с наименьшими затратами.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

12. ФАЗА 2: ЗАПУСК ПРОЕКТА (30 минут)

Цель фазы запуска проекта. Создание структуры руководства проектом: полномочия, количественный и качественный состав, формы работы и взаимодействия. Официальное

разрешение на запуск проекта. Понятия «Устава проекта» и «Проектного Соглашения», их значение в проектном менеджменте. Объявление о начале проекта: зачем, кто, где, кому и каким образом.

Методы: мини-лекция с использованием электронной презентации, общая дискуссия.

13. ФАЗА 3: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА (40 минут)

Цель фазы планирования. Разница между проектной заявкой и проектным планом. Следование процесса планирования пяти принципам проектного менеджмента. Сбалансированность при планировании проекта. Всеобъемлющий характер проектного плана: что необходимо планировать. Связь планирования и тройственных ограничений по проекту. Интегрированный характер проектного планирования. Необходимость участия в планировании заинтересованных сторон. Итеративный характер процесса планирования. Планирование типа «набегающей волны».

Методы: работа в мини-группах, мини-лекция с использованием электронной презентации, общая дискуссия.

14. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДНЯ (10 минут)

Краткий обзор первого дня. Завершение работы, выяснение эмоционального и физического состояния участников, настройка на следующий рабочий день.

Методы: блиц-опрос, упражнение «Микрофон».

ДЕНЬ ВТОРОЙ

15. ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ПРЕДЫДУЩЕГО ДНЯ (10 минут)

Обсуждение тем предыдущего дня, выявление неясных вопросов.

Методы: упражнение «Один вопрос товарищу», вопросы-ответы.

16. ФАЗА 4: РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА (30 минут)

Необходимые технические навыки менеджера в фазу реализации проекта. Управление текущими проблемами: идентификация, анализ, сообщение и контроль. Журнал регистрации текущих вопросов/проблем. Управление людьми. Конкретные виды деятельности, необходимые для активного управления человеческими ресурсами. Управление внутренней системой контроля. Цели систем контроля. Сферы распространения контроля. Баланс в осуществлении контроля.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

17. ФАЗА 5: МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ (50 минут)

Принципиальные действующие категории фазы «Мониторинг, Оценка и Контроль». Особенности данной фазы жизни проекта, ее место в логической матрице. Примеры итеративного (многократного) характера мониторинга, оценки и контроля. Разница между мониторингом, оценкой и контролем и их связь с уровнями логической матрицы. План мониторинга и оценки проекта. Формат плана МиО. Что такое «хорошо разработанный план МиО». Сбор данных для плана МиО: важные моменты. Подходы к оценке проекта. Виды оценок. Контроль над проектом. Изменения в проекте: толерантность и эскалация проблем. Виды допусков по проекту. Карта алгоритма процесса согласования запроса на внесение изменений в проект. Применение моделей итерационного планирования для управления изменениями.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

18. ФАЗА 6: ЗАВЕРШЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ПРОЕКТА (20 минут)

Четыре сценария завершения и передачи некоммерческого проекта Управление стратегией завершения и передачи проекта. Матрица планирования передачи проекта. Подтверждение выполнения объема работ по проекту и приемка результатов. Завершение административных,

финансовых и контрактных обязательств. Извлеченные уроки проекта. Вопросы для обзора извлеченных уроков проекта. Празднование завершения проекта – почему это необходимо делать.

Методы: мини-лекция с электронной презентацией.

19. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ. ДИСЦИПЛИНА 1: УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕМОМ РАБОТ (30 минут)

Что относится к управленческим дисциплинам. Составляющие управления объемом работ. Проблемы, к которым ведет плохое управление объемом работ. Определение Продукта и Объема работ. Инструменты для определения Объема работ. Иерархическая структуризация работ: понятие, форматы. Выбор формата.

Методы: работа в мини-группах «ИСР для проектов участников», общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

20. ДИСЦИПЛИНА 2: УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ (50 минут)

Важность управления временем. Подходы к составлению временного графика проекта. Составление сетевой диаграммы деятельности по проекту. Определение видов деятельности и их последовательности. Оценка ресурсов: почему важно оценивать ресурсы до составления временного графика работ. Факторы оценки ресурсов. Определение сроков выполнения работ. Критический путь проекта. Плавающие сроки проекта. Разработка временного графика выполнения работ. График ГАНТТа. Управление графиком выполнения работ по проекту. Опережение графика и критическое отставание от графика выполнения работ по проекту.

Методы: мозговой штурм, мини-лекция с использованием электронной презентации, работа в мини-группах, общая дискуссия.

21. ДИСЦИПЛИНА 3: УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ (50 минут)

Почему важно уметь эффективно управлять ресурсами. Управление финансами. Составление бюджета. Бюджет для каждого вида деятельности. Определение затрат по проекту. Выбор метода оценки затрат. Мониторинг выполнения бюджета проекта. Мониторинг расходов по проекту методом анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ: подходы и различные сценарии. Составляющие управления материально-техническими ресурсами. Управление закупками. Этапы управления закупками. Что может входить в число закупок. Планирование закупок. Определение поставщиков. Выбор поставщика, ведение переговоров и заключение контракта. Управление логистикой. Управление материальными запасами и их хранение. Транспортировка материалов. Управление активами. Управление человеческими ресурсами: необходимые компоненты.

Методы: мозговой штурм, лекция с использованием электронной презентации.

22. ДИСЦИПЛИНА 4: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ (40 минут)

Идентификация рисков. Определение категорий рисков. Распределение специфических рисков по категориям. Факторы, влияющие на распределение рисков по категориям. Как надо отслеживать риски. Оценка рисков. Матрица оценки рисков. Ранжирование рисков, определение допусков по рискам. Ответные меры или реагирование на риски. Варианты реагирования на риски. План реагирования на риски. Мониторинг рисков и контроль над ними. Ведение реестра рисков.

Методы: лекция, работа в мини-группах, общая дискуссия.

23. ДИСЦИПЛИНА 5: УПРАВЛЕНИЕ ОБОСНОВАНИЕМ ПРОЕКТА (40 минут)

Зачем необходимо управлять обоснованием проекта. Идентификация потребностей на основе определения проблем или возможностей. От проблем к стратегии вмешательства: дерево проблем и дерево задач, выбор альтернатив.

Методы: лекция, работа в мини-группах, общая дискуссия.

24. ДИСЦИПЛИНА 6: УПРАВЛЕНИЕ ПАРТНЕРАМИ ПРОЕКТА/ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ (40 минут)

Преимущества проектов, которые учитывают интересы заинтересованных сторон. Элементы системы управления заинтересованными сторонами. Идентификация заинтересованных сторон. Шесть категорий заинтересованных сторон. Факторы, которые необходимо учитывать при идентификации заинтересованных сторон. Анализ заинтересованных сторон. Компоненты анализа заинтересованных сторон. Диаграмма Венна. Матрица анализа заинтересованных сторон. Вовлечение заинтересованных сторон. Схема RACI. Взаимодействие (коммуникации) с заинтересованными Сторонами. Составление плана коммуникаций.

Методы: лекция, работа в мини-группах, общая дискуссия.

25. ОБЩЕЕ ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ТРЕНИНГА. ЗАКЛЮЧЕНИЕ (10 минут)

Повторение фаз жизни проекта и основных управленческих дисциплин. Перечисление по каждой дисциплине инструментов управления, изученных в ходе тренинга.

Методы: вопросы-ответы.

26. ТЕСТИРОВАНИЕ (10 минут)

Ответы на вопросы контрольного теста.

Методы: самостоятельная работа.

27. ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА (20 минут)

Краткий обзор всего тренинга. Подведение итогов. Выяснение эмоционального и физического состояния участников, настройка на последующую деятельность. Заполнение оценочных анкет, вручение сертификатов, получение раздаточных материалов.

Методы: ответы на вопросы, самостоятельная работа, упражнения «Микрофон».

2.2. ПЛАН ТРЕНИНГА¹⁰

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ ¹¹					
тема занятия	# час: мин	время		методы	оборудование и расходные материалы ¹²
		от	до		
1. Введение	0:10	10:00	10:10	Рассказ	Слайды №№ 1.1 – 1.6. Флаг (или флажки) КК/КП, регистрационная форма участников
2. Знакомство и ожидания участников	0:20	10:10	10:35	Представление себя самими участниками Оформление «Дерева ожиданий»	Слайд № 1.7 – 1.8. Блокноты, ручки, беджи, фломастеры, Плакат «Дерево ожиданий»
3. Правила работы на тренинге	0:05	10:35	10:40	Общая дискуссия по информации на слайде (плакате)	Слайды №№ 1.9 – (или плакат) Маркеры, флипчарт
4. Что такое «некоммерческая сфера»	0:20	10:40	11:00	Групповая работа Общая дискуссия Мини-лекция	Слайды №№ 1.10 – 1.19. (или плакат) Маркеры, флипчарт
Кофе-брейк	0:30	11:00	11:30		
Разминка	0:10	11:30	11:40	Игра	Не требуется
5. Принципы управления проектами в некоммерческой сфере	0:20	11:40	12:00	Мини-лекция	Слайд № 1.20 – 1.25. Флипчарты, маркеры
6. Определение терминов проектного менеджмента	0:30	12:00	12:30	Работа в мини-группах Общая дискуссия Мини-лекция	Слайды №№ 1.26 – 1.33. Флипчарты, маркеры, малярный скотч
7. Тройственные ограничения проекта	0:15	12:30	12:45	Мини-лекция Общее обсуждение	Слайды №№ 1.34 – 1.40. Флипчарты, маркеры
8. Проекты, программы, портфели в некоммерческом секторе	0:15	12:45	13:00	Мини-лекция Общее обсуждение	Слайды №№ 1.41 – 1.47. Флипчарты, маркеры

¹⁰ Продолжительность отдельных сессий и порядок изложения тем могут меняться в зависимости от конкретной ситуации, особенностей и численности учебной группы и т.д. Здесь приведен один из возможных вариантов плана подобного тренинга.

¹¹ В течение первого дня тренинга используется электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый» (см. приложение 9). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 1.

¹² Для каждой сессии необходимо также иметь технику для демонстрации электронных презентаций (мультимедийный проектор и компьютер)

Обед	1:00	13:00	14:00		
Разминка	0:10	14:00	14:10	Игра «Белые медведи»	Не требуется
9. Модель необходимых компетенций для управления проектом	0:30	14:10	14:40	Работа в мини-группах: «Необходимые компетенции менеджера проектов» Общая дискуссия Мини-лекция	Слайды №№ 1.48 – 1.58. Флипчарты, маркеры, малярный скотч
10. Жизненный цикл проекта	0:20	14:40	15:00	Вопросы-ответы Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 1.59 – 1.71. Флипчарт, маркеры
11. Фаза 1: идентификация проекта и его разработка	1:00	15:00	16:00	Работа в мини-группах Общая дискуссия Мини-лекция Электронная презентация	Слайды №№ 1.72 – 1.110. Флипчарты, маркеры, малярный скотч
Кофе-брейк	0:30	16:00	16:30		
Разминка	0:10	16:30	16:40	Игра «Театр кабуки»	Не требуется
12. Фаза 2: запуск проекта	0:30	16:40	17:10	Мини-лекция с использованием электронной презентации Общая дискуссия	Слайды №№ 1.111 – 1.118. Флипчарт, маркеры
13. Фаза 3: планирование проекта	0:40	17:10	17:50	Работа в мини-группах Мини-лекция с использованием электронной презентации Общая дискуссия	Слайды №№ 1.119 – 1.131. Флипчарт, маркеры
14. Подведение итогов дня	0:10	17:50	18:00	Блиц-опрос Упражнение «Микрофон»	Слайд 1.132. Флипчарт, маркеры

ДЕНЬ ВТОРОЙ¹³					
тема занятия	# час: мин	время		методы	оборудование и расходные материалы
		от	до		
Создание среды для проведения тренинга	0:10	09:00	09:10	Игра/ Упражнение	Не требуется
15. Повторение тем предыдущего дня	0:10	09:10	09:20	Упражнение «Один вопрос товарищу» Вопросы-ответы	Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт Слайд № 2.2.
16. Фаза 4: реализация проекта	0:30	9:20	09:50	Работа в мини-группах Общая дискуссия Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2.3 – 2.13 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
17. Фаза 5: мониторинг, оценка и контроль	0:50	09:50	10:40	Работа в мини-группах Общая дискуссия Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2.14 – 2.33 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
18. Фаза 6: завершение и передача проекта	0:20	10:40	11:00	Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2.34 – 2.46 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
Кофе-брейк	0:30	11:00	11:30		
Разминка	0:10	11:30	11:40	Игра/ Упражнение	Не требуется
19. Управленческие дисциплины. Дисциплина 1: Управление объемом работ	0:30	11:40	12:10	Работа в мини – группах «ИСП для проектов участников» Общая дискуссия Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2.47 – 2.57 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
20. Дисциплина 2: Управление временем	0:50	12:10	13:00	Мозговой штурм Мини-лекция с использованием электронной презентации Работа в мини – группах Общая дискуссия	Слайды №№ 2.58 – 2.71 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
Обед	1:00	13:00	14:00		

¹³ В течение второго дня тренинга используется презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй» (см. приложение 10). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 2.

Разминка	0:10	14:00	14:10	«Мы – команда!»	2 мяча размером с яблоко
21. Дисциплина 3: Управление ресурсами	0:50	14:10	15:00	Мозговой штурм Лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2.72 – 2.95 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
22. Дисциплина 4: Управление рисками	0:40	15:00	15:40	Лекция Работа в мини-группах Общая дискуссия	Слайды №№ 2.96 – 2.114 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
Кофе-брейк	0:20	15:40	16:00		
Разминка	0:10	16:00	16:10	Игра «Крокодил»	4-5 больших листов бумаги
23. Дисциплина 5: Управление обоснованием проекта	0:40	16:10	16:50	Мини-лекция Групповые работы Общая дискуссия	Слайды №№ 2.115 – 2.121 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
24. Дисциплина 6: Управление партнерами проекта/заинтересованными сторонами	0:40	16:50	17:40	Мини-лекция Групповые работы Общая дискуссия	Слайды №№ 2.122 – 2.136 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
25. Общее повторение тем тренинга. Заключение	0:10	17:40	17:50	Вопросы-ответы	Маркеры Флипчарт Слайд № 2.137
26. Тестирование	0:10	17:50	18:00	Самостоятельная работа	Слайд № 2.138 Тесты по числу участников
27. Завершение тренинга	0:20	18:00	18:20	Самостоятельная работа Вопросы-ответы Упражнения «Микрофон»	Слайд № 2.139 маркер – «микрофон» Оценочные анкеты и сертификаты по числу участников Раздаточные материалы

Часть III

Формы и методы проведения занятий тренинга



3.1. ОПИСАНИЕ ЗАНЯТИЙ ПЕРВОГО ДНЯ ТРЕНИНГА¹⁴

Тема 1. Введение

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1.1– 1.6 или плакат с темами тренинга и режимом работы, флаг (или флажки) КК/КП, регистрационная форма участников.

Цель: познакомить участников с предстоящей работой на тренинге и настроить их на продуктивную работу.

Методы: рассказ с использованием электронной презентации.

Практическая часть

Примечание: до того, как состоится официальное открытие тренинга, необходимо попросить участников заполнить форму регистрации участников, либо данная форма должна быть заблаговременно заполнена организаторами тренинга.

Тренинг начинается с официального приветствия организаторов, которые делают краткое общее представление мероприятия (тренинга), в рамках какой программы оно проводится и почему, выражают какие-либо надежды и/или пожелания.

Далее тренеры, используя слайды презентации, знакомят участников с целями, задачами и планируемыми результатами тренинга (см. раздел 1.2. настоящего модуля) и делают краткий обзор программы тренинга.

После представления программы тренинга необходимо сообщить участникам информацию организационного характера: каков будет режим работы на тренинге, во сколько планируются начало и окончание работы, перерывы на обед и кофе-паузы, где расположены туалеты и запасные выходы, как, если в этом есть необходимость, будут оформляться документы (командировочные удостоверения, справки и т.п.) и др.

Выводы: знакомство с организацией, содержанием тренинга, решение организационных вопросов создают безопасную и деловую обстановку в аудитории, настраивают участников на продуктивную работу.

Тема 2. Знакомство и ожидания участников

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: блокноты, ручки, бейджи, фломастеры, липкие листочки бумаги, плакат с нарисованным «Деревом ожиданий», электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды № 1.7 и 1.8.

Цель: познакомить участников, создать комфортную атмосферу в аудитории, а также определить ожидания участников и выяснить необходимость корректировки планов занятий, настроить участников на работу в программных рамках тренинга.

Методы: самопредставление участников, упражнение «Дерево ожиданий».

¹⁴ Далее в тексте идет нумерация тем в точном соответствии с их нумерацией в программе и плане тренинга

Практическая часть

Для этого занятия необходимо заранее приготовить лист флипчарта, на котором изображено (во весь лист) стилизованное дерево без листочков.

Тема «Знакомство» начинается с представления тренеров (имя, организация, опыт работы по управлению проектами, тренерская история и др.).

Затем тренер просит участников написать на липких листочках¹⁵ свои ожидания от тренинга. На эту работу отводится 5 минут.

Участники знакомятся друг с другом посредством представления самих себя. Каждый участник по очереди называет свои имя и фамилию, отделение КК/КП, которое он(а) представляет и кратко знакомит остальных с собственным опытом работы по управлению проектами. На представление каждого участника отводится 30 секунд.

Тренер заранее записывает на флипчарте вопросы-подсказки для самопредставления участников:

- фамилия, имя;
- место работы;
- профессиональный опыт и интересы в области менеджмента проектов;
- отношение к теме тренинга (зачем он здесь?);
- какие ожидания от тренинга имеются у участника (при этом участник наклеивает свои листочки на Дерево ожиданий).

Затем тренер предлагает всем участникам написать фломастером на бейджах, разборчиво и печатными буквами, видимыми на расстоянии, свои имена – те, которыми участники хотели бы называться в течение тренинга.

Выводы: знакомство сближает людей, устанавливает между ними дружеские связи, снимает излишнее напряжение, делает психологическую атмосферу на тренинге более комфортной. Выявление ожиданий участников позволит тренерам внести необходимые коррективы в планы, а участникам – лучше сосредоточиться на темах тренинга.

Тема 3. Правила работы на тренинге

Продолжительность: 5 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайд № 1.9, или плакат «Правила работы на тренинге».

Цель: повысить дисциплину участников, установить атмосферу взаимоуважения и настроить участников на эффективную работу.

Методы: общая дискуссия и демонстрация слайда или плаката.

Практическая часть

Тренер демонстрирует слайд «Правила работы на тренинге», и просит участников «согласовать» его. Таким образом, появляется «документ, обязательный к исполнению всеми». Тренер обращает внимание участников, что теперь они **обязаны** соблюдать правила, которые сами же и согласовали.

Примечание: рекомендуется также заготовить плакат «Правила работы на тренинге» и вывесить его на стену аудитории, чтобы на протяжении всего тренинга эти правила были «на глазах» у участников.

Выводы: соблюдение правил создает на тренинге атмосферу комфорта, безопасности и более благоприятные условия для эффективной работы.

¹⁵ Рекомендуется использовать стикеры в виде листьев деревьев или цветов

Тема 4. Что такое «некоммерческая сфера»

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: тесты «Вход» по числу участников, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1.10-1.19.

Цель: выявить особенности проектов некоммерческой сферы.

Методы: групповая работа, общая дискуссия, мини-лекция.

Практическая часть

Тренер делит участников на мини-группы и предлагает им обсудить в течение 10-ти минут следующие вопросы:

- Что такое «некоммерческая сфера» и чем она отличается от других социально-экономических сфер?
- Особенности проектов некоммерческой сферы.

Затем происходит презентаций работ мини-групп и общее обсуждение (10 минут).

Далее тренер предлагает участникам в качестве резюме мини-лекцию с использованием электронной презентации.

Теоретическая часть¹⁶

Характеристика и понятие некоммерческой сферы.

Вся социально-экономическая сфера, как правило, делится на три составляющих, которые дополняют друг друга, зависят друг от друга, сотрудничают и при этом находятся в постоянной конкуренции друг с другом (рисунок 2).

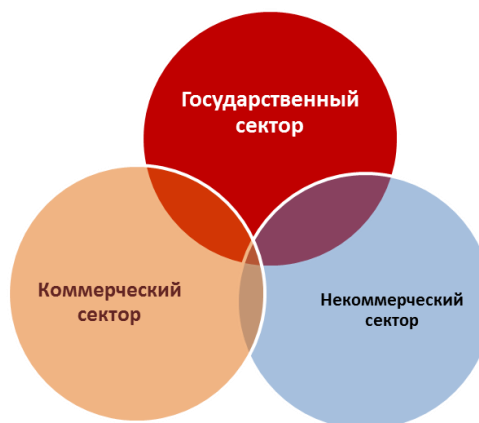


Рис. 2

Каждый сектор имеет свои стратегические задачи, которые коротко и достаточно упрощенно можно сформулировать следующим образом:

- государственный сектор: законотворчество и обеспечение государственных гарантий для населения;
- коммерческий сектор: получение прибыли, развитие экономики;
- некоммерческий сектор: решение социально-значимых задач, служение обществу.

¹⁶ Источники:

- Экономика и менеджмент некоммерческих организаций//Учебное пособие//Шекова Е.Л.
- Управление проектами в некоммерческой сфере// PMD Pro 1 – обучение и сертификация в области управления проектами// Inside NGO 2012

Некоммерческий сектор, призванный реализовывать социальные, культурные, благотворительные цели, играет крайне важную роль в рыночной экономике. Некоммерческие организации занимают ведущее место во многих странах. Это обусловлено целями их деятельности, направленными на решение важных социальных вопросов в обществе.

Некоммерческую сферу экономики можно также считать «производительной», так как она занимается созданием различного рода благ, как нематериальных, так и материальных.



Под производством нематериальных благ чаще всего подразумевается процесс создания духовных, интеллектуальных, культурных и иных ценностей, направленных на сохранение и расширение образовательного, трудового потенциала общества, формирование условий всестороннего развития личности, воздействие на общественное сознание, улучшения качества жизни, уменьшения уязвимости и т.д.

Традиционно, к коммерческому сектору относятся различного рода предприятия, основной целью которых является получение прибыли.

Некоммерческая сфера, наоборот, объединяет организации, которые не рассматривают в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Их работа направлена на достижение благотворительных и иных общественно-полезных целей.

Разнообразные цели деятельности некоммерческих организаций В.Э. Гордин¹⁷ объединяет в одну задачу роста «социального капитала общества». Под «социальным капиталом» автор подразумевает такую **«систему общественных взаимоотношений, которая предполагает разнообразные формы взаимопомощи и сотрудничества членов отдельных социальных общностей».**

Итак, миссия некоммерческих организаций отражает важнейшие социальные задачи того или иного региона. Вместе с тем, формулировка миссии отнюдь не запрещает некоммерческим организациям заниматься прибыльными направлениями работы, но статус таких организаций требует использования полученной прибыли исключительно на цели развития основной некоммерческой деятельности предприятия (см. таб. 1). Некоммерческие организации могут и должны зарабатывать средства, в некоторой степени аналогично тому, как это делают коммерческие структуры, однако заработанные деньги должны идти на общественные цели, для достижения которых была создана организация. Такие средства могут быть отложены для будущих программ или переданы в другую организацию, работающую на благо общества. Имущество некоммерческой организации служит общественно-полезным целям, независимо от того, действует или нет некоммерческая организация.

Некоммерческие организации должны отвечать нижеследующим требованиям:

- основное предназначение (миссия) должно заключаться в служении обществу;
- они должны быть учреждены как организации, не стремящиеся получить прибыль из своей деятельности, или как благотворительные организации;
- их структура управления не должна допускать извлечения личной выгоды.

¹⁷ В.Э. Гордин. Неприбыльный сектор – элемент новой социальной парадигмы. // Известия СПбУЭФ. № 1 1996

Коммерческие и некоммерческие организации

Сравнительные признаки	Коммерческие организации	Некоммерческие организации
1. Цель деятельности	*получение прибыли	*культурные, образовательные, благотворительные и др. общественно-полезные цели *извлечение прибыли – не основная цель деятельности
2. Право на осуществление предпринимательской деятельности	*создаются для осуществления предпринимательской деятельности	*могут осуществлять предпринимательскую деятельность только в том случае, если она служит для достижения уставных целей

Основные задачи управления, которые приходится решать некоммерческим организациям, исходя из их отличительных особенностей:

- формулировка четкой миссии, направленной на служение обществу;
- проведение анализа возможных рисков/способов выживания;
- выявление и привлечение к работе благополучателей/клиентов;
- применение фандрейзинга на постоянной основе;
- привлечение добровольцев;
- использование особых показателей для оценки эффективности деятельности.

Отличительные особенности некоммерческого сектора некоторые ученые представляют в виде трех теорий, приведенных ниже.

Теория «производства общественных благ»

Согласно теории «производства общественных благ», специфика экономики и менеджмента некоммерческих организаций следует из самих причин появления некоммерческих организаций – они возникают вследствие неэффективности коммерческих структур в сфере производства общественных благ.

Общей отличительной особенностью общественных благ, по сравнению с частными благами, является наличие двух свойств – неконкурентности и неисключаемости, т.е. отсутствие соперничества в потреблении и невозможность воспрепятствовать к потреблению данного блага. Если получение выгод от потребления частных благ, к которым относится большинство коммерческих товаров и услуг, одним покупателем делает невозможным получение таких же выгод другим покупателем, то использование общественного блага одним потребителем содержит в себе возможность получения от подобного блага таких же выгод всеми другими потребителями.

Некоммерческая сфера предоставляет населению различные общественные блага, потребление которых приводит к таким положительным макроэкономическим результатам, как повышение культурного, интеллектуального, нравственного потенциала общества; рост уровня производительности в отраслях экономики; снижение уязвимости к рискам и бедствиям; повышение качества жизни и т.д.

Теория «невыполненного контракта»

Согласно данной теории, в ряде случаев рыночный механизм не обеспечивает эффективного контроля за деятельностью коммерческих организаций, в связи с чем последние могут намеренно завышать цену при низком качестве продукции, что приводит к ухудшению благосостояния клиента. Таким образом, со стороны производителя может иметь место нарушение обычных контрактных обязательств, что и называется «невыполненным контрактом».

Потребители являются более защищенными, если они работают с некоммерческими организациями. Некоммерческие структуры законодательно ограничены в возможностях внутреннего распределения доходов между работниками и должны направлять полученные средства на развитие основной деятельности организации, что контролируется со стороны общества. Преимуществом некоммерческих организаций является то, что рыночный контроль в них подкрепляется дополнительной защитой потребителя другим, более сильным «контрактом» – официальным обязательством организации перед обществом направлять все свои доходы на развитие некоммерческой деятельности.

Теория «контроля стейкхолдеров»

Общественный контроль, или «контроль стейкхолдеров» – главная особенность экономики и менеджмента некоммерческих организаций.

Данный контроль содействует доверию организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования. При этом общественность контролирует и подтверждает тот факт, что социальная значимость или социальный эффект отражает результаты деятельности некоммерческой организации, не связанные с получением материальных выгод, а направленные на рост благосостояния общества.

Необходимо, чтобы контрольные функции стейкхолдеров реализовывались через их участие во всех фазах жизни проекта – от определения идеи до полного завершения проекта и оценки его влияния.

Ограничение на распределение доходов в некоммерческих организациях приводит к снижению стимулов для их эффективного функционирования, т.к. они представляют собой, в сущности, неприбыльные структуры (по сравнению с коммерческими предприятиями).

Доступ к общественным благам всех групп населения, независимо от уровня доходов, не позволяет в большинстве случаев производителям устанавливать на общественные блага такие цены, которые обеспечивали бы прибыль. В результате доходы от выпуска общественных благ могут не покрывать всех расходов, связанных с их производством. В таких условиях крайне важным для некоммерческих организаций становится применение **фандрейзинга** – направления менеджмента по привлечению и аккумулярованию внешних источников финансирования, таких как благотворительные и спонсорские взносы, гранты, государственные субсидии и т.д. Поскольку большинство услуг некоммерческих организаций относится к общественным благам, такие организации не могут находиться на самофинансировании и требуют применения фандрейзинга.

Ограниченность ресурсов производителей общественных благ определяет специфику трудовых отношений в некоммерческих организациях. Большое значение для выполнения миссии некоммерческой организации приобретает **добровольчество** – система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели. Важную роль добровольчество играет именно в некоммерческой сфере. В некоммерческих организациях труд волонтеров обычно сводится к работе с посетителями, помощи в проведении мероприятий, сбору внешней информации и т.д.

Заинтересованность сотрудников, руководителей, учредителей, попечителей в развитии основной деятельности некоммерческой организации обеспечивается в основном нематериальными выгодами, что не всегда приводит к ожидаемым результатам.

Специфика хозяйственного механизма некоммерческих организаций требует применения **особых показателей для оценки эффективности** их деятельности. В отличие от прибыльных предприятий анализ эффективности работы некоммерческих организаций носит двойственный характер. Помимо экономической оценки, большое значение придается **анализу социальных результатов**, которые отражают степень достижения основных целей деятельности некоммерческой организации.

В отличие от вопросов менеджмента в частном секторе, где есть четкие, экономически соотнесенные показатели и стандарты, вопросы деятельности некоммерческих структур являются более расплывчатыми, поскольку они связаны с некой абстрактной концепцией деятельности на благо общества. В коммерческих предприятиях управляющий, как правило, знает, насколько хорошо он работает. В некоммерческих организациях, где основной целью является не извлечение прибыли, а работа на благо общества, сложно определить, насколько эффективна работа руководителей.

Для некоммерческой организации процесс определения «социального служения обществу» включает следующие составляющие:

- ясное понимание характера «клиентуры» некоммерческой организации «кто наша целевая группа?»;
- участие общественности (всех заинтересованных сторон) в работе всех уровней организации и, особенно, на уровне управления некоммерческой организацией и принятия решений;
- программу и деятельность, подтверждающих приверженность организации общественным интересам целевых групп.

Хотя некоммерческие организации, как правило, в своей миссии заявляют о служении обществу, вовсе не обязательно, что они должны соблюдать принцип равенства (то есть, предоставлять услуги каждому на определенных законом равных основаниях), как это обычно делают государственные организации. Таким образом, круг лиц, пользующихся услугами некоммерческих организаций, может быть значительно более узким, чем клиентура государственных учреждений, работающих в той же области.

Некоммерческие организации не принимают на себя обязательства, которые несут государственные учреждения. Государственное учреждение, поскольку оно финансируется за счет средств налогоплательщиков, теоретически должно предоставлять услуги каждому. Правовые требования для получения услуг в государственном секторе всегда четко определены (как правило, по количественным показателям, например, лица в возрасте более 65 лет, лица с доходом ниже прожиточного минимума, и т.д.).

В некоммерческих организациях дела обстоят по-другому. Такая организация имеет привилегию самой выбрать, кому предоставлять свои услуги. В то же время такая гибкость подчас осложняет задачу. Установление слишком узких рамок для определения «своих подопечных» или отсутствие представителей какой-либо группы населения в деятельности некоммерческой организации может иметь негативные последствия.

Одна из основных и очень важных проблем, которую необходимо решать некоммерческим организациям, является проблема определения и привлечения к работе тех людей, которые пользуются их услугами. Некоммерческая организация должна четко определить свои целевые группы, т.е. тех, кому она намерена служить (оказывать услуги) и далее выработать соответствующие направления деятельности, чтобы продемонстрировать свою приверженность интересам своей целевой группы. Это позволяет некоммерческой организации создать особый имидж среди населения и подобрать ключ к потенциальным жертвователям (финансовым донорам), а также, что особенно важно, привлечь (либо оттолкнуть) людей, которым организация намерена оказывать помощь.

Некоммерческая организация, которая не относится ни к коммерческому, ни к государственному сектору, а занимает некое промежуточное положение, имеет вследствие этого большую гибкость в своей деятельности. Однако это же обстоятельство требует значительного мастерства и опыта в управлении некоммерческой организацией.

С одной стороны, менеджеры некоммерческой организации должны знать присущие коммерческим предприятиям методы и особенности менеджмента и выработки стратегических направлений. В то же время, применительно к некоммерческим организациям, такие методы должны быть использованы с определенными поправками.

Несмотря на то, что как коммерческие, так и некоммерческие предприятия осуществляют планирование, составляют бюджет, ведут бухгалтерскую отчетность и проводят маркетинг, решают проблемы руководства, кадровые вопросы, вопросы управления информацией и периодически проводят программы и мероприятия по сбору финансовых средств, эти действия имеют существенные отличия в коммерческом и некоммерческом секторах.

Для обеспечения эффективности работы некоммерческие организации не могут быть «оторваны» от того общества, которому они служат.



Всестороннее участие общественности в деятельности некоммерческой организации на всех уровнях абсолютно необходимо для обеспечения ее эффективного управления

Вопросы руководства, подотчетности, финансовой отчетности, долгосрочного планирования и т.д. в некоммерческих организациях имеют свои, существенно отличные от других предприятий, особые черты, характеристики которых определяются национальными законодательствами и уставами некоммерческих организаций.

Несмотря на некоторые сходства проектной деятельности в коммерческой и некоммерческой сферах, проекты некоммерческих организаций имеют отличия, обуславливающие их уникальность и создающие порой особые сложности в управлении ими:

- задачей проектов в некоммерческой сфере является не только и не столько создание и выдача «на гора» осязаемого продукта, но, прежде всего, получение нематериальных результатов, способствующих социальным изменениям и/или изменениям в поведении (проекты в некоммерческой сфере в меньшей степени нацелены на получение конкретного продукта, а, скорее, рассматривают данный продукт как средство повышения уровня жизни целевых групп населения);
- некоммерческие проекты направлены на решение проблем, связанных с бедностью, неравенством и несправедливостью;
- некоммерческие проекты реализуются исключительно в проблемной среде (в условиях ограниченности ресурсов, высокого риска, сложных сетей поставок, нестабильной политической обстановки, в небезопасных условиях);
- управление проектами часто производится группой заинтересованных сторон со сложными взаимоотношениями (партнерские агентства, правительственные органы, общественные организации, подрядчики, мировые консорциумы);
- подход, применяемый в ходе реализации проекта, часто столь же важен, как и результат (включая такие приоритеты, как степень участия, отстаивание прав);
- передача знаний и обучение целевых групп населения являются приоритетными на всех стадиях реализации проекта.

Выводы: деятельность некоммерческого сектора имеет свои характерные особенности, которые необходимо знать и учитывать для обеспечения эффективного менеджмента.

Тема 5. Принципы управления проектами в некоммерческой сфере

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарты, маркеры, ноутбук, проектор, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды 1.20 – 1.25.

Цель: продемонстрировать участникам типичные сложности в управлении проектами некоммерческой сферы и ознакомить с принципами, которые помогают справляться с этими сложностями.

Методы: мини-лекция.

Практическая часть

В данной сессии тренер использует только метод мини-лекции с показом слайдов. Во время лекции тренер постоянно обращается к участникам с различными вопросами («А как вы думаете, почему это происходит?», «Можно ли что-нибудь изменить и как» и т.п.), побуждая их к активному осмыслению предлагаемой информации. Можно также начать сессию с небольшой дискуссии «Что мешает и что помогает проектам быть успешными?» (5-7 минут).

Теоретическая часть¹⁸

Управлять проектами в некоммерческой сфере не просто. Условия, в которых осуществляются проекты, довольно сложны. Проблем множество. Взаимосвязи также сложны. Стоимость ошибки высока. Короче говоря, все может пойти не так!

Предлагаемая серия изображений на рис. 3 иллюстрирует некоторые из множества трудностей, которые могут помешать успешной реализации проекта. Каждое изображение демонстрирует один из возможных сценариев в том случае, если стадия разработки, планирования или реализации проекта плохо проработаны или подготовлены.

К сожалению, список проблем, показанных на рис. 3, далеко не полный. Существует множество моментов, которые «могут пойти не так». Например: «Насколько стабилен курс валюты?», «Способна ли проектная команда к активным действиям?», «Дают ли системы мониторинга полезную, точную и своевременную информацию?»,



Рис. 3

¹⁸ Источники:

- Управление проектами в некоммерческой сфере// PMD Pro 1 – обучение и сертификация в области управления проектами// Inside NGO 2012
- Управление инновационными проектами и программами: учебное пособие //В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская и др.//Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011

«Надежны ли поставщики проекта?», «Устойчива ли политическая ситуация?», «Есть ли лица, заинтересованные в провале проекта?» и т.д.

Чтобы преуспеть, менеджер проекта должен разрешать все эти проблемы решительно и действенно. О неудавшихся проектах часто говорят, что они стали жертвами обстоятельств, не поддающихся нашему контролю. И хотя иногда такое объяснение имеет под собой основание, очень часто оно используется менеджерами как оправдание, при этом они отказываются признавать тот факт, что риски можно было прогнозировать, анализировать и активно ими управлять. Чтобы сохранить управляемость проекта и тем самым способствовать его успешной реализации, менеджер проекта должен обладать навыками, необходимыми для активного предупреждения проблем, которые могут повлиять на проект, и продолжать эффективно управлять проектом, даже когда эти проблемы возникнут. Наличие таких умений также рассматривается в теме 9 настоящего тренинга.

Трудности, с которыми сталкивается проект некоммерческой сферы, многочисленны и сложны, и многие из них присущи проектам только этой сферы.

Возьмем, к примеру, информацию, данную на приведенном графике (рисунок 4). Каждый год Standish Group проводит исследования, называемые Chaos Report (Отчет «Хаос») на основе данных, получаемых от более чем 10 000 проектов в области информационных технологий (Проекты ИТ). Отчет определяет процент проектов, оцениваемых как «успешный», «проблематичный» или «провалившийся».¹⁹

Отслеживая ситуацию год за годом, результаты Chaos Report показывают, что большинство проектов ИТ, по данным Standish Group, оцениваются как «проблемные» или «провалившиеся», и только небольшой процент проектов можно отнести к «успешным». Например, в 2008 году 32% проектов были отнесены к категории «успешных», 24% проектов были отнесены к категории «провалившихся» (проекты, прекратившие свое существование на полпути), а оставшиеся 44% были завершены, но являлись «проблемными», т.к. превысили затраты, либо не были закончены в срок, либо не достигли своей цели (по услугам или продукции).

Важно понимать, что Chaos Report не рассматривает проекты некоммерческой сферы. Фирма по оказанию услуг в области управления проектами была учреждена для отслеживания ситуации с проектами ИТ. Но приведенные в отчете данные полезны тем, что они указывают на сложности, возникающие при реализации проектов, и предлагают информацию, которая позволяет ответить на ключевой вопрос:

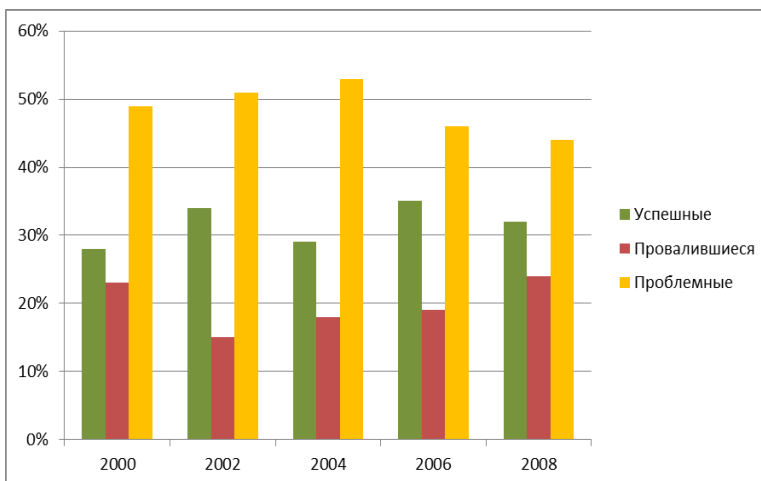


Рис. 4

«Что приводит к возникновению проблем в ходе реализации проекта и к его провалу?»

По данным Chaos Report, за 2009 год «проблемные проекты» чаще всего возникают вследствие трех основных причин²⁰:

1. низкие требования и плохие технические условия;
2. отсутствие многовариантного планирования с целью управления рисками;

¹⁹ «Успешный» – проект, заверченный в срок, в полном объеме и в соответствии с бюджетом.

«Проблемный» – проект завершен, но не соответствует запланированному объему, бюджету или срокам

«Провалившийся» – проект, реализацию которого пришлось прервать

²⁰ Успеху проекта, согласно Chaos Report, напротив, способствует участие потенциальных получателей результатов проекта, поддержка менеджмента и четкое определение требований.

3. неумение учиться на ошибках, извлекать уроки.

В анализе неудавшихся проектов ИТ больше всего удивляет их сходство с проблемами, с которыми сталкиваются проекты некоммерческой сферы.

Несмотря на многочисленные различия между отраслями, реализующими свою деятельность через проекты (например, строительство, телекоммуникации, информационные технологии, разработка программного обеспечения и пр.), проблемы у них, тем не менее, аналогичны и касаются они следующих областей:

- завершение проекта в соответствии с графиком, в рамках бюджета, с должным качеством, в должном объеме, с учетом рисков и выгод;
- разработка детальных планов проекта и отслеживание их на протяжении всего периода реализации проекта;
- управление проектами, реализуемыми подрядчиками, субподрядчиками и поставщиками;
- определение потенциальных рисков, выявление процессов, позволяющих избежать риски и обеспечить достижение целей проекта.

Критерии успеха управления проектами организации по 100-балльной системе

Критерии	Баллы
Заинтересованность благополучателя и инвестора	19
Поддержка со стороны высшего руководства (организации и власти)	16
Чёткое формулирование целей и задач	15
Правильное планирование	11
Реалистичность ожиданий	10
Разбивка проекта по этапам (структурная декомпозиция работ)	9
Квалифицированный персонал	8
Материальная заинтересованность проектной команды	6
Чёткое понимание задач и целей всеми членами проектной команды	3
Трудолюбивый, ориентированный на выполнение работы персонал	3
ВСЕГО:	100

Пять принципов управления проектом в некоммерческой сфере

1. Управление проектом должно быть **сбалансировано!** – управление проектом должно осуществляться сбалансировано, с равной степенью ответственности по отношению к каждой фазе «жизни» проекта.
2. Управление проектом должно быть **всесторонним!** – методы управления проектом должны применяться постоянно и последовательно по отношению ко всем действиям на каждой фазе «жизни» проекта.
3. Управление проектом должно быть **интегрированным!** – все аспекты управления проектом должны быть скоординированы и согласованы для обеспечения эффективности всех элементов (составляющих) проекта на этапах его разработки, планирования, мониторинга и реализации.
4. Управление проектом должно осуществляться **совместными усилиями!** – процесс управления предполагает участие всех заинтересованных лиц в идентификации, разработке, планировании, реализации и мониторинге проекта, что обеспечивает его прозрачность, повышает качество, усиливает человеческие ресурсы и обеспечивает гарантии реализации проекта на всех уровнях.

5. Управление проектом – **непрерывный и повторяющийся процесс!** – пересмотр и переоценка процессов управления необходимы на протяжении всей «жизни» проекта с тем, чтобы убедиться, что процесс разработки, планы реализации проекта и предполагаемые результаты не утратили своей значимости и соответствуют текущей ситуации. Такая практика позволяет повышать точность оценок проекта и планировать последующие шаги.

Искусство и наука управления проектом

Как много мы знаем менеджеров проектов, не умеющих взаимодействовать? Это чаще всего менеджеры, которые умеют хорошо управлять проектом, но боятся или не могут сотрудничать с командой, либо с прочими участниками проекта. Например, такие менеджеры хорошо умеют составлять схемы, организовывать работу и планировать сценарии развития, но испытывают затруднения при общении с людьми. В результате проектная команда распадается, оставшиеся участники проекта нуждаются в руководителе и в налаживании процесса общения.

При таком сценарии, естественно, возникает вопрос: «Что такое сильное управление? Это искусство или наука? Есть ли это «мягкость» во взаимоотношениях с людьми, либо «научная строгость», когда главное внимание уделяется технической стороне проекта, вложениям (затратам) и результатам?».

Как ни странно, ответ таков: это и то, и другое. В управлении проектом, как и в жизни, секретом успеха является **баланс**.

В искусстве управления проектом главное внимание уделяется **человеку, задействованному в проекте**. Искусство управления проектом предполагает наличие умения вести за собой людей, мотивировать их и общаться с ними. Менеджер, обладающий искусством управления, может направить работу персонала в нужное русло, а когда ситуация меняется, умеет расставить приоритеты в изменившейся ситуации, разрешить конфликты, в случае их возникновения, и определить, какую информацию сообщить, кому и когда.

Наука управления проектом главное внимание уделяет **планированию, оценке, измерению и контролю** над выполнением работ. **Наука** управления задает вопросы: «Кто делает? Что делает? Когда делает?».

- На каком этапе находится наш проект?
- Какова прогнозируемая стоимость проекта?
- Какими ресурсами предстоит управлять?
- Каковы риски проекта?
- Когда будет завершен проект?



Ключом к успеху проекта является менеджер, умеющий сочетать искусство и науку управления проектами

Выводы: сложности с выполнением проектов возникают всегда, если проект плохо и неправильно управляется.

Тема 6. Определение терминов в проектном менеджменте

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарты, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1.26 – 1.33.

Цель: ознакомить участников с основными терминами в изучаемой теме.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция.

Практическая часть

Тренер просит участников в мини-группах самостоятельно обсудить в течение 10-ти минут и дать свои варианты ответов на следующие вопросы:

- Что такое «проект»?
- Что такое «управление проектом»?
- Кто такой менеджер, его роль и степень его ответственности за успех проекта?
- Кто такие «благополучатели» проекта?
- Кто такие «заинтересованные лица», их роль в проекте?

После завершения работы все мини-группы презентуют свои ответы, происходит общее обсуждение (15 минут), во время которого тренер записывает на отдельном листе флипчарта основные идеи слушателей. Затем тренер в качестве резюме предлагает небольшую мини-лекцию (5 минут) с показом слайдов электронной презентации.

Теоретическая часть

Что такое «проект»

По определению Института управления проектами США (PMI USA), **проект — это «временная деятельность, предпринятая для создания уникального продукта или услуги»**. То есть любая работа, в результате которой создается уникальный продукт (или типовой продукт уникальным путем), и имеющая четкие сроки исполнения, является проектом.

Однако кто-то может возразить, что любая платежка в банке является уникальной, а сроки ее оформления жестко заданы. Является ли проведение платежки проектом или это чисто операционная деятельность? Как правило, проект определяют как нечто отличное от операционной деятельности. В каждой организации существует два вида деятельности: операционная и проектная. Операционная деятельность – это выполнение рутинных, повторяющихся действий. Проекты в некоммерческой сфере – это деятельность, направленная на развитие, улучшение и получение определенных изменений в сообществе. Таким образом, можно дать и такое определение «проекту»:

Проект – это комплексное, не повторяющееся мероприятие, разработанное для удовлетворения потребностей целевой группы, предполагающее внедрение чего-то нового, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам.

Пособие PMD Pro дает следующее определение «проекту»:

Проект – ограниченная временными рамками деятельность, направленная на создание уникального продукта, услуги или на достижение определенного результата.

Несмотря на некоторое различие в определениях, в них можно найти нечто общее и объединяющее:

- проекты имеют начало и конец, и время их реализации ограничено;
- проекты направлены на достижение уникального (инновационного) результата;
- проекты представляют собой четко спланированную деятельность, осуществляемую в условиях ограниченности ресурсов.

Итак, основными признаками проекта являются:

- новизна;
- изменения в целевой группе (сообществе) как основное содержание проекта;
- неповторимость (уникальность);
- конкретная цель, ограниченная во времени;
- временная ограниченность продолжительности проекта;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- самостоятельный бюджет, относящийся к проекту;
- комплексность решения проблемы (воздействие сразу на несколько факторов);

- необходимость тесного взаимодействия проекта и целевого сообщества.

Направленность на достижение целей

Проекты нацелены на получение определенных результатов – иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей.

Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем, постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач. Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей, и что продвижение проекта вперед связано с достижением целей все более высокого уровня, пока, наконец, не достигнута конечная цель.

Координированное выполнение взаимосвязанных действий

Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, технологические зависимости), в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно, и так далее. Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Если немного задуматься над этой характеристикой проекта, становится очевидно, что проект – это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

Ограниченная протяженность во времени

Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект.

Отличие проекта от операционной системы заключается в том, что ***проект является однократной, а не циклической деятельностью.***

Проект, как система деятельности, существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции организации и вполне совместима с ней. Напротив, проект часто становится основной формой деятельности некоммерческой организации.

Уникальность

Проекты – мероприятия, в известной степени, неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому.

Что такое «Управление проектом»

Единого определения понятия «управление проектом» официально не существует. Приведем несколько определений.

«Управление проектом – это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта» [США, Свод знаний по управлению проектами (PMI)].

«Управление проектами – это управленческая задача по завершению проекта в срок, в рамках установленного бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями. Проект-менеджер является ответственным за достижение этих результатов» [Английская ассоциация проект-менеджеров].

«Управление проектом – это единство управленческих задач, организации, техники и средств для реализации проекта» [Германия – DIN 69901].

Процесс – это совокупность действий, приносящая результат. Процессы управления проектом определяются жизненным циклом проекта и зависят от области его приложения.



Управление проектом представляет собой планирование, организацию и управление ресурсами для успешного достижения целей и результатов проекта

Качественный, всесторонний менеджмент проекта является неотъемлемой частью управления целенаправленными, эффективными проектами.

Менеджер проекта и заинтересованные стороны

Менеджеры проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество результата. Таким образом, менеджер проекта отвечает за успех проекта в целом, однако это не означает, что он лично отвечает за выполнение и завершение всех работ по проекту. Фактически, это редко имеет место в некоммерческой сфере. Прежде всего, менеджер проекта отвечает за тесное сотрудничество всех сторон, заинтересованных в успешном завершении проекта.



В контексте управления проектом менеджер проекта отвечает за успех проекта в целом

Заинтересованные стороны, включая членов проектной команды, партнерские организации, подрядчики, общественные группы и пр. должны работать совместно над разработкой, реализацией всех аспектов проекта и осуществлять контроль над ними.

Как и в прочих отраслях, менеджерам проектов в некоммерческой сфере нередко приходится управлять заинтересованными сторонами, с которыми они не связаны формальными отношениями. Стороны, участвующие в проекте, часто имеют разную этническую принадлежность, говорят на разных языках, представляют разные культуры и имеют разную национальную и социальную принадлежность. Трудности, возникающие при управлении такими группами, особенно велики.

Стейкхолдеры (заинтересованные лица)²¹

Как только в мире рождается новый проект, у него сразу появляются друзья и враги. Объясняется это очень просто: любой проект влечет за собой изменения. Люди на перемены реагируют по-разному – кто-то к ним готов и горячо приветствует, а кто-то перемен не любит и боится, потому что видит в них угрозу для своего статуса, образа жизни, стабильности или, что еще хуже, появление у себя дополнительной работы. И первые, и вторые могут оказаться в числе людей, способных повлиять на ход и результат проекта.

Люди и организации, оказывающие влияние на проект, называются стейкхолдерами.

Прижившийся в среде отечественных менеджеров проектов термин «стейкхолдер» (от английского stakeholder, буквально – «владелец доли») в официальной литературе переводится по-разному. РМВОК предлагает вариант «заинтересованная сторона», российский ГОСТ 51897-2002 – «причастная сторона» (гостовский перевод, пожалуй, более точный).

²¹ <http://habrahabr.ru/post/127630/>

Стейкхолдерами могут быть:

- те, кто активно вовлечен в проект и работает в нем (проектная команда, спонсор, управляющий комитет, привлеченные сторонние компании и другие исполнители и т.д.);
- те, на чьи интересы может повлиять проект, и кто будет пользоваться его результатами (заказчики, руководители функциональных подразделений и их сотрудники, целевые группы, клиенты, благополучатели и т.д.);
- те, кто в проект не вовлечен, но кто, в силу своего положения или профессиональной деятельности, может на него влиять (топ-менеджеры компании, владельцы и инвесторы, акционеры, кредиторы, внешние и внутренние партнеры, регулирующие государственные органы и т.д.).

Менеджеру проектов приходится иметь дело со всеми типами стейкхолдеров. Его задача – выявить ключевых для проекта стейкхолдеров и управлять их влиянием таким образом, чтобы снизить негативные последствия этого влияния и усилить позитивные. Другими словами, менеджер проекта должен управлять стейкхолдерами так, чтобы проект был успешен. Главный вывод – без активного участия всех заинтересованных сторон проект не может быть успешным.

Выводы: каждому менеджеру необходимо четкое понимание основных определений, которыми он будет оперировать в ходе выполнения своих обязанностей.

Тема 7. Тройственные ограничения проекта

Продолжительность: 15 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1. 34 – 1.40.

Цель: определить представления участников о добровольцах.

Методы: мини-лекция, общее обсуждение.

Практическая часть

Тренер проводит практическую часть в формате мини-лекции. Во время лекции тренер постоянно побуждает участников, задавая различные вопросы к осмысливанию и обсуждению получаемой информации.

Теоретическая часть²²

Известный закон Лермана гласит: «Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег», а следствие Лермана уточняет: «Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег». Именно для преодоления сформулированной в следствии Лермана проблемы и была разработана методика управления деятельностью на основе проекта. А распространение данной методики управления на различные сферы деятельности является дополнительным доказательством ее эффективности.

Если попросить менеджера описать, как он понимает свою основную задачу в выполнении проекта, то, скорее всего, он ответит: «Обеспечить выполнение работ». Это действительно главная задача руководителя. Но если задать тот же вопрос более опытному менеджеру, то можно услышать и более полное определение главной задачи менеджера проекта: **«Обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим заданием»**. Именно эти три момента: время, бюджет и качество работ находятся под постоянным

²² <http://prjman.ru/theory/20/>

вниманием руководителя проекта. Их также можно назвать основными ограничениями, накладываемыми на проект.



Под управлением проектом подразумевается деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), а также качеству конечных результатов проекта (документированных, например, в техническом задании)

За тридцать с лишним лет, в течение которых применяется технология управления проектами, был разработан целый ряд методик и инструментов, призванных помочь руководителям проектов управлять этими ограничениями.

Итак, руководители проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество результата.

Итак, на практике сложности, с которыми сталкивается менеджер проекта в стремлении достичь результатов, всегда связаны с **ограничениями проекта**, которые составляют так называемый «**треугольник ограничений**».

Чтобы лучше представить, что такое «треугольник ограничений» проекта, нарисуем треугольник, каждая из сторон которого названа соответствующим образом (см. рисунок 5).

Объем работ/качество: какие услуги/продукцию предстоит выполнить/получить в ходе реализации проекта, и какие виды работ необходимо осуществить для получения этих результатов?

Затраты/ресурсы: какие средства, материалы и силы имеются для получения/реализации продукции/услуг по проекту и для завершения работ по проекту в полном объеме?

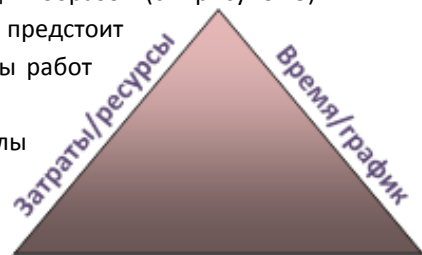


Рис. 5

Время/график: какой период времени необходим для завершения всех составляющих проекта?



Работа менеджера проекта заключается в том, чтобы сохранить баланс между тройственными ограничениями. Если одно из этих ограничений уменьшится или увеличится, то и другие ограничения должны быть уменьшены или увеличены соответственно.

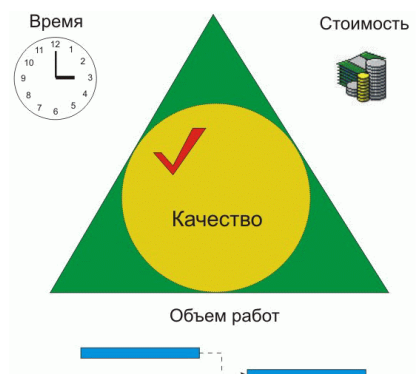
Качество, четвертый элемент проектного треугольника, находится в его центре, и изменения, вносимые в любую из сторон треугольника, практически всегда влияют на качество (рисунок 6).

Качество не является стороной треугольника – это результат действий со временем, стоимостью и объемом работ.

Менеджер проекта должен понимать, в каких отношениях находятся эти три ограничения и какие между ними существуют компромиссы. Выделяют **три базовых типа ограничений**:

Рис. 6

Негибкие – это означает, что ограничение критично и должно соблюдаться (не может быть изменено).



Адаптируемые – это означает, что ограничение может быть изменено (например, в ходе переговоров), но должно быть в максимальной степени оптимизировано.

Компромиссные (возможны уступки) – это означает, что ограничение допускает компромиссы, позволяющие каким-либо образом управлять негибкими ограничениями, либо оптимизировать адаптируемые ограничения.

Определив, к какой категории относится каждое из ограничений, менеджер проекта может привлечь заинтересованные стороны к обсуждению приоритетов проекта. При этом важно, чтобы **компромисс, связанный с данным приоритетом, был определен и согласован со всеми заинтересованными сторонами в ранней фазе жизни проекта.** Обсуждать компромиссы после того, как проект уже начат, сложно, а иногда практически невозможно. Как только стороны определяются со своей точкой зрения на компромиссы и на график выполнения поставленных задач, изменить их мнение будет гораздо сложнее.

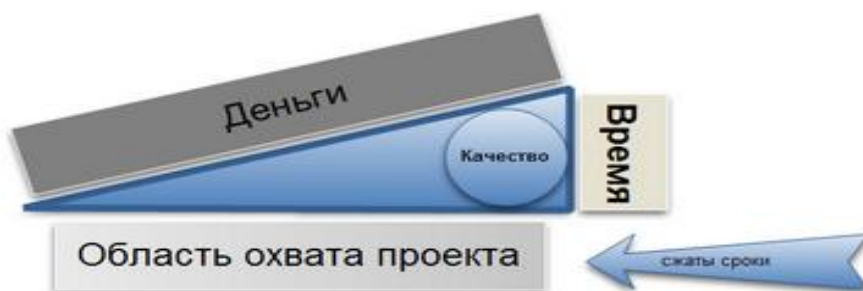


Рис.7

В соответствии с общепринятым принципом управления проектами, считается, что **эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям** (рисунок 7).

Временные ограничения проекта часто являются наиболее критичными. Там, где сроки выполнения проекта серьезно затягиваются, весьма вероятными последствиями являются перерасход средств и недостаточно высокое качество работ. Поэтому, в большинстве методов управления проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

Для управления денежными ограничениями используются методы формирования финансового плана (бюджета) проекта, и по мере выполнения работ соблюдение бюджета отслеживается с тем, чтобы не дать затратам выйти из-под контроля.

Для выполнения работ требуется их ресурсное обеспечение (рис. 8), и существуют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами (например, матрица ответственности RACI).

Из трех основных ограничений труднее всего контролировать ограничения по заданным результатам проекта. Проблема заключается в том, что задания часто трудно и формулировать, и контролировать. Для решения данных проблем используются, в частности, методы управления качеством работ.



Рис. 8

Выводы: для успешного управления проектом необходимо знать и учитывать тройственные ограничения.

Тема 8. Проекты, программы, портфели в некоммерческом секторе

Продолжительность: 15 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1.41 – 1.47.

Цель: развить у участников понимание разницы определений «проект», «программа», «портфель» и их взаимосвязи.

Методы: мини-лекция, общее обсуждение.

Практическая часть

Тренер начинает занятие с небольшого «разогрева» (3-5 минут): задает участникам вопросы и проводит небольшую дискуссию:

- Что такое «проект» (повторяем предыдущие сессии)?
- Что такое «программа»?
- Что такое «портфель» или «портфолио»?
- Как они взаимосвязаны? Чем схожи и чем отличаются?

Далее тренер, используя электронную презентацию и приведенные ниже тезисы, проводит мини-лекцию (10 минут). Во время проведения мини-лекции тренер постоянно обращается с вопросами к аудитории, чтобы активизировать ее и вовлечь в активное обсуждение темы лекции.

Теоретическая часть²³

В контексте некоммерческих проектов термины «проекты, программы и портфели» используются часто, но не всегда правильно. Иногда их даже путают. В условиях отсутствия точного определения данных терминов, роль и ответственность менеджера проекта (поскольку они связаны с каждым из этих уровней управления) могут быть недостаточно ясны и пониматься неправильно.

Управление проектом – это действия по планированию, организации и управлению ресурсами, направленные на достижение конкретных целей и результатов проекта. Первая сложность управления проектом – достичь всех целей, стоящих перед проектом, осуществить поставленные задачи и получить запланированные результаты, соблюдая при этом заранее определенные ограничения по проекту, касающиеся объемов работ, финансов, графика и качества.

Руководство программой – это процесс согласованного управления группой взаимосвязанных проектов, что дает определенные преимущества и контроль, которые были бы невозможны в случае управления каждым из проектов в отдельности. Программы, в отличие от проектов, часто управляются централизованным менеджментом, ориентированным на координирование группы проектов с целью достижения программных стратегических задач и определенных преимуществ (или изменений).

Управление программами особенно важно в некоммерческой сфере, поскольку проекты, входящие в состав скоординированных программ и управляемые через них, имеют больший потенциал реализации и достижения изменений (или преимуществ), которые были бы невозможны, если бы проекты управлялись по-отдельности.

Ниже приведены некоторые критерии, по которым можно объединять проекты в программы:

- **Географическое расположение:** проекты часто реализуются в одном регионе или в стране, и одной из основных задач менеджера проекта является совместное использование

²³ Управление проектами в некоммерческой сфере// PMD Pro 1 – обучение и сертификация в области управления проектами// Inside NGO 2012

ресурсов нескольких проектов, реализуемых в одном географическом регионе, для получения более высокого результата, чем если бы эти проекты реализовывались по отдельности. Как правило, программы работают в одной стране, хотя все чаще разрабатываются программы, охватывающие несколько стран и даже программы мирового масштаба.

- **Охват нескольких секторов экономики:** проекты, как правило, действуют в отдельном секторе на протяжении короткого промежутка времени, в то время как программы часто охватывают несколько секторов и функционируют на протяжении длительного периода времени.
- **Цели:** координируя цели и задачи нескольких проектов в рамках скоординированной программы, организация имеет больше возможностей для достижения целей более высокого уровня.
- **Финансирование:** организация может управлять несколькими проектами при финансовой поддержке одного инвестора (финансового донора). Такой сценарий позволяет финансово скоординировать проекты в рамках одной программы, что может дать значительную экономию.
- **Целевые группы населения:** проекты, действующие по различным направлениям (здравоохранение, водоснабжение, образование и пр.), часто направлены на одни и те же целевые группы. Координация таких проектов позволяет организации объединять их, основываясь на программном подходе, на основе общих индикаторов, общих ресурсов и процессов, что помогает сообществам лучше оценивать, насколько верно выбраны вмешательства проектов.
- **Управление:** как правило, персонал отдельных проектов главное внимание уделяет тем видам деятельности, которые непосредственно влияют на получение результата в рамках их проекта, в то время как на уровне программы главная задача менеджеров – координировать все проекты, распределять ресурсы между проектами и усиливать роль программы в целом.

Управление портфелем предполагает контроль организации над реализацией всего множества проектов и программ (рисунок 9). Портфелем, как правило, управляет группа высшего менеджмента организации, либо специальное подразделение организации (региональный офис или штаб-квартира). Управление портфелем не имеет дела с повседневными задачами проекта, оно, скорее, направлено на отбор, инициацию и управление всем множеством проектов с учетом стратегических целей организации.²⁴

Управление портфелем предполагает, в том числе отбор проектов, которые не следует реализовывать, выделение проектов, которые следует начать в первую очередь, или тех, которые необходимо остановить, чтобы оптимизировать стратегические цели реализуемых проектов в соответствии с миссией организации.

Как правило, управление портфелем не входит в обязанности менеджера проекта. Однако это не означает, что проектные команды не должны быть посвящены в вопросы управления портфелем. Ресурсы, выделяемые для проектов, зачастую ограничены, и различные подразделения организации могут конкурировать в борьбе за их получение. Поэтому процесс управления портфелем пытается определить приоритеты и уравновесить возможности и риски, связанные со спросом и предложением ресурсов, таким образом, чтобы задачи, которые ставит перед собой организация, были достигнуты.

²⁴ Портфель, в свою очередь, может включать под-портфели инициатив и видов деятельности, которые группируются и управляются совместно. Такие под-портфели могут группироваться по программным областям (здравоохранение, образование, с/х и пр.), либо по географическому расположению.

Менеджеры проектов и их команды должны уметь определить:

- соответствуют ли их проекты общей стратегии организации;
- повышают ли они значимость программ и портфелей организации.

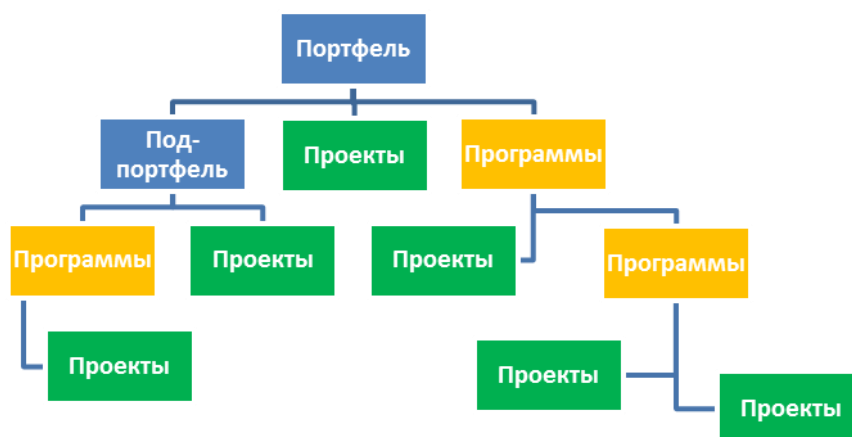


Рис. 9

Выводы: понимание уровней реализации и управления деятельностью некоммерческой организации очень важно для менеджера, чтобы успешно и эффективно управлять своим проектом, способствуя достижению общих стратегических целей всей организации.

Тема 9. Модель необходимых компетенций для управления проектом

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарты, маркеры, малярный скотч, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1.48 – 1.58.

Цель: ознакомить участников с требованиями по компетенциям, предъявляемым менеджерам проектов.

Методы: работа в мини-группах: «Необходимые компетенции менеджера проектов», общая дискуссия, мини-лекция.

Практическая часть

Тренер дает участникам задание обсудить в течение 10-ти минут в мини-группах следующие вопросы и подготовить по ним небольшие презентации:

- Какие знания необходимы Менеджеру проекта?
- Какими личностными качествами должен обладать Менеджер проекта?
- Какие межличностные качества необходимо иметь Менеджеру проекта?

После выполнения задания группы презентуют свои работы, и происходит общая дискуссия (10 минут).

Далее тренер, используя электронную презентацию и приведенные ниже тезисы, проводит мини-лекцию (10 минут).

Теоретическая часть

Несмотря на то, что деление управленческих навыков на такие категории, как «искусство» и «наука», несомненно, полезно, тем не менее, это всего лишь первый шаг в определении характеристик успешного менеджера проекта.

Определить более детально навыки и умения, необходимые менеджеру для управления проектом, позволяет **модель компетенций**. Данная модель может стать средством оценки уровня компетенции менеджеров, определить области знаний, требующие совершенствования, и построить модель карьерного роста.



«Компетенция» – знания, умения и опыт в определенной сфере, требуемые от участника проектной деятельности и необходимые для эффективного выполнения Менеджером своих функций

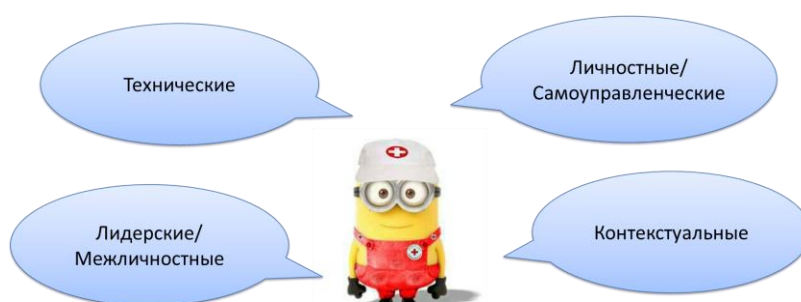


Рис. 10

Модель PMD Pro выделяет четыре области компетенций в управлении проектами (см. рис. 10 и таб. 2):

- **Технические способности** – очень часто их относят к «научной» стороне управления проектами. Умеет ли менеджер проекта определять, отбирать и применять правильные средства и методы, обеспечивающие успешное руководство проектом?
- **Лидерские качества/межличностные отношения** – эти качества относят к «искусству» управления. Например, каким образом менеджер проекта общается с персоналом, как воодушевляет людей, как он умеет разрешать конфликты?
- **Личные качества/самоуправление** – это умение менеджера проекта управлять собою. Например, умеет ли менеджер расставлять приоритеты в своей работе, правильно распределять свое время и организовывать свою работу?
- **Способность учитывать особенности некоммерческих проектов** – это умение применять технические знания и компетенции в области межличностных отношений, управления и самоорганизации в контексте некоммерческого проекта. Например, умеет ли менеджер проекта определять, отбирать и применять средства и методы, необходимые для успешной реализации именно данного некоммерческого проекта?

Помимо владения четырьмя перечисленными компетенциями, менеджер проекта должен уметь эффективно работать в условиях своей организации. Умеет ли менеджер проекта работать в контексте управления, присущего именно данной конкретной организации, следовать ее традициям, процессам/системам ведения бизнеса и сетям человеческих ресурсов? **Культура, сложившаяся в организации, определяет ее лицо (бренд) и отличает от других организаций, управляющих аналогичными проектами.**

Таблица 2

Компетенция	Области компетенций
Технические способности	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Эффективное управление всем объемом работ ✓ Определение необходимых видов деятельности, требуемых для успешной реализации проекта ✓ Организация работы в соответствии с временным графиком ✓ Определение показателей оценки прогресса проекта и организация их сбора ✓ Своевременное предоставление информации о проекте всем заинтересованным сторонам ✓ Выявление, отслеживание, управление и решение текущих вопросов и проблем ✓ Определять, управлять и снижать риски проекта ✓ Организовывать системы логистики ✓ Организация контроля качества продукции/услуг
Лидерские качества/ межличностные отношения	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Понимание места и роль проекта в программе и/или портфеле организации ✓ Стремление сделать проект «чемпионом» (вывести в число лидирующих) ✓ Способность определять разумные, обоснованные перспективы проекта ✓ Предоставление своевременной и полезной информации членам команды ✓ Создание психологического комфорта и продуктивной атмосферы в команде ✓ Обеспечение активного общения (как в устном, так и в письменном виде), включая активное слушание ✓ Мотивирование членов команды на выполнение указаний лидера и достижение целей
Личные качества/самоорганизация	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Наличие организационных навыков ✓ Внимание к деталям ✓ Решение нескольких задач одновременно ✓ Наличие логического и аналитического мышления ✓ Самодисциплина ✓ Правильное планирование и распоряжение собственным временем
Способность учитывать особенности некоммерческих проектов	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Знание особенностей некоммерческой сферы и ее парадигм ✓ Понимание интересов всех заинтересованных сторон проекта ✓ Понимание и умение ориентироваться в сложной некоммерческой среде ✓ Эффективная работа со всеми участвующими (заинтересованными) сторонами ✓ Разрешение сложных специфических вопросов, присущих некоммерческой сфере ✓ Эффективная работа в существующей культурной среде конкретной организации

Следует понимать, что уровень навыков и умений, необходимых менеджеру проекта по каждой из перечисленных компетенций, отличается и зависит от масштаба, степени сложности и рисков проекта.

Однако, несмотря на различие проектов, применение требований по компетенциям носит общий, базовый характер, что, безусловно, создает преимущества для любого проекта, чтобы обеспечить:

- правильное определение необходимых видов деятельности, их приоритеты и последовательность;
- правильное определение сроков и составление временного (календарного) графика работ с учетом всех взаимосвязанных элементов проектного плана;
- соответствующую организацию процесса закупок и выбора подрядчика;
- соблюдение правил взаимодействия с необходимыми заинтересованными сторонами;
- эффективную систему найма персонала, привлечения волонтеров и соответствующих партнеров;
- умение предвидеть и управлять рисками;
- соблюдение приемлемых стандартов качества продукции и услуг проекта;
- своевременное внесение изменений в процесс управления проектом.

Поскольку с увеличением масштабов и степени сложности проекта ответственность менеджера проекта возрастает, то и знания, умения и стиль поведения в рамках каждой из перечисленных компетенций меняются соответственно.



Одним из наиболее значимых умений менеджера, появляющееся с опытом, является искусство понимать, какие альтернативы существуют при решении проблем (превышение бюджета, конфликты внутри команды, двусмысленность положения, невыполнение графика, предполагаемые риски и т.д.) и умение определять, какие компетенции (методы/навыки/процессы) наиболее подходят для каждой конкретной ситуации

Безусловно, менеджер проекта, кроме технических компетенций, должен также улучшать и свои личные качества, и навыки межличностного взаимодействия, постоянно развивая и совершенствуя эти крайне необходимые для успешного руководства проектами компетенции.

Несмотря на то, что все четыре вида компетенций управления проектами важны для успешной реализации проекта, на данном тренинге рассматривается только технический аспект компетенций менеджера проекта.

Выводы: компетенции менеджера напрямую влияют на успешность проекта.

Тема 10. Жизненный цикл проекта

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1.59 – 1.71, флипчарт, маркеры, проектор, ноутбук.

Цель: обратить внимание участников на важные этапы проекта, на их значение и взаимосвязь.

Методы: вопросы-ответы, мини-лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть

Тренер начинает занятие с вопроса к участникам: «Какие этапы проекта вы можете назвать?». Все идеи участников записываются на флипчарт.

Затем тренер, используя электронную презентацию, проводит мини-лекцию.

Теоретическая часть

Многие некоммерческие организации разрабатывают модели цикла жизни проекта, которые используются для определения фазы, на которой находится их проект. **Все вместе фазы проекта определяют логическую последовательность видов деятельности, направленных на достижение цели и задач проекта.**

Стадии (фазы) жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. В разных организациях могут использоваться самые разные графические изображения проектного цикла: круговые, линейные, модифицированные спиралеобразные и другие модели. Последовательность и формулировки фаз жизненных циклов проектов внутри схем у разных организаций и в разных отраслях могут существенно отличаться, но цель у них одна. Группируя виды деятельности в виде последовательности отдельных фаз, менеджер проекта и проектная команда могут:

- определить фазы, связывающие начало проекта с его окончанием;
- определить процессы, применяемые командой по мере прохождения фаз жизненного цикла проекта;
- проиллюстрировать, каким образом жизненный цикл проекта может быть использован для моделирования процесса управления проектом;
- смоделировать, каким образом будет работать проект в условиях «ограничений», когда изменение одного из ограничений влечет за собой изменения в других параметрах проекта.

Любой проект проходит через определенные фазы в своем развитии. Однако у каждого проекта можно выделить начальную (прединвестиционную) стадию, стадию планирования, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту.

Признавая право на существование множества различных моделей проектных циклов, используемых некоммерческими организациями, Руководство PMD Pro, тем не менее, предлагает свою **шестиступенчатую модель жизни проекта** (рисунок 11).

Данная модель ни в коей мере не заменяет ни одну из существующих моделей жизненного цикла проектов и не предлагается в качестве стандарта для некоммерческой сферы. Ее назначение – предложить сбалансированную, подробную модель фаз жизни проекта, охватывающую весь период его жизни.



Рис. 11

Модель фаз жизни проекта PMD Pro была специально разработана для того, чтобы заострить внимание на том, что модель проектного цикла должна быть сбалансирована и охватывать все стороны проектного цикла (таб. 3).

ФАЗА	Деятельность Национального общества
Оценка ситуации и Разработка	• Актуальность проблемы, сбор данных, написание заявки
Запуск проекта	• Подписание проектного Соглашения
Планирование	• Детальная разработка плана работы
Реализация	• Проведение сессий, тренингов с населением, разработка системы коммуникации, консультативные услуги и т.д.
Мониторинг, Оценка и Контроль	• Посещение отделений, мониторинг услуг, посещение сессий, оценка проектов внешними консультантами и т.д.
Завершение проекта	• Осуществление стратегии устойчивости, передача услуг

Сбалансированность и детальность модели проекта особенно важны в контексте работы некоммерческого сектора. Очень часто некоммерческие организации слишком много внимания уделяют процессу разработки, мониторингу и оценке проекта, умаляя роль прочих фаз жизни проекта.



Качественные процессы разработки, мониторинга и оценки проекта, несомненно, очень важны, но они не гарантируют успеха всему проекту. Проект не должен все силы и средства отдавать только этим процессам, следует равномерно распределять силы и средства на все фазы жизни проекта.

В модели фаз проекта PMD Pro, например, такие действия, как мониторинг, оценка и контроль присутствуют во всех фазах жизни проекта, но они являются всего лишь одной из составляющих шестифазовой модели проекта, которая включает:

- **Идентификацию и разработку проекта:** на этом этапе проектная команда определяет необходимость в проекте, изучает возможности его реализации и варианты его разработки. Решения, принятые на этапе идентификации и разработки проекта, определяют стратегические и рабочие границы, в рамках которых будет осуществляться проект.
- **Запуск проекта:** на этом этапе получают официальное разрешение на проект, информация о его параметрах доводится до всех заинтересованных сторон. И именно на этом этапе проектная команда определяет структуру управления проектом высшего уровня.
- **Планирование проекта:** на этапе планирования команда разрабатывает детальный план реализации проекта на основе документов, созданных в предыдущих фазах, и предлагает модели ведения всех видов работ в рамках проекта. Этот план пересматривается на протяжении всего периода реализации и при необходимости обновляется с учетом изменения условий реализации проекта.
- **Реализацию проекта:** это ежедневная работа, способствующая осуществлению плана реализации проекта, требующая от менеджера умения вести за собой команду,

рассматривать текущие вопросы/проблемы, управлять проектной командой и творчески интегрировать различные элементы в план проекта.

- **Мониторинг, оценку и контроль:** эти виды деятельности присутствуют во всех фазах жизни проекта, позволяют непрерывно оценивать состояние проекта и определять корректирующие действия в ситуациях, когда показатели проекта значительно отклоняются от плановых.
- **Завершение и передачу проекта:** на данном этапе производится заключительная деятельность по проекту, включая (но не ограничиваясь!) передачу полученного результата (продукции, услуг) тем, для кого он предназначался, информацию об извлеченных уроках, завершение административных, финансовых и контрактных обязательств по проекту.

На первый взгляд, представленная Модель жизненного цикла проекта PMD Pro может производить впечатление, что все фазы жизни проекта отделены друг от друга (дискретны) и осуществляются строго в определенной последовательности, но на самом деле они взаимосвязаны, дополняют друг друга и могут протекать одновременно, например:

- уже на этапе идентификации и разработки проекта должна быть завершена значительная часть работы по подготовке элементов для планирования процесса реализации проекта;
- на этапе запуска проекта формируются системы, которые будут направлять деятельность по мониторингу, оценке и контролю;
- на протяжении всего периода жизни проекта осуществляется деятельность, направленная на успешное завершение проекта.

Отдельные фазы жизни проекта, несомненно, могут быть осуществлены только по завершении других этапов, например, фаза завершения и передачи проекта может осуществляться только после фазы разработки проекта, а некоторые этапы реализации проекта идут параллельно. Из рисунка 12 видно, что значительная часть работы по планированию проекта выполняется до его официального запуска. Деятельность по завершению проекта начинается задолго до начала завершающей стадии проекта.

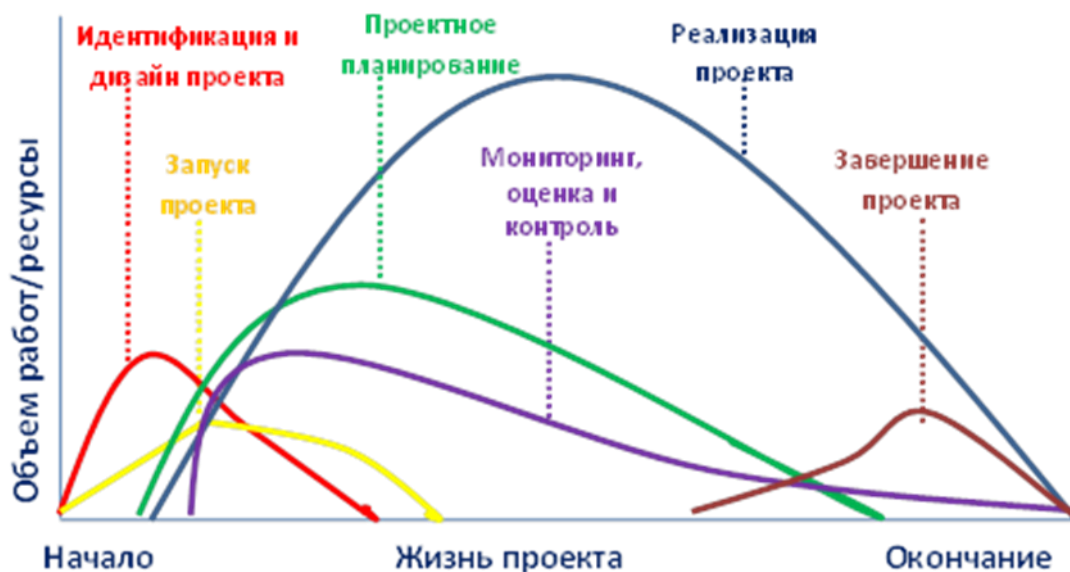


Рис. 12

Точки пересмотра решений

По мере прохождения проектом шести фаз своей жизни, проектной команде в определенные моменты времени (на модели жизненного цикла проекта они обозначены белыми треугольниками) рекомендуется пересматривать обоснование и планы реализации проекта.

В каждый момент пересмотра решения проектная команда имеет возможность оценить, верным ли было обоснование проекта, необходимы ли изменения, или, возможно, необходимо остановить проект в целом.

Каждый проект и организация имеют свой собственный подход к пересмотру решений по проекту. Чаще всего это делается в ранних фазах жизни проекта. Сюда относится анализ концептуальных и проектных предложений, на основе которых принимается решение, следует ли вообще осуществлять данный проект. Аналогичные моменты для пересмотра решений рекомендуется предусматривать и в более поздних фазах жизни проекта.

На фазе реализации проекта, например, полезно убедиться в том, что необходимость в проекте не отпала, что логика осуществляемых вмешательств еще действенна, и что планы реализации точны.

Выводы: понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для менеджера, поскольку именно конкретная стадия проекта определяет конкретные задачи и виды деятельности менеджера, а также используемые методики и инструментальные средства для успешного управления проектом.

Тема 11. Фаза 1: идентификация проекта и его разработка

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1.72 – 1.110, флипчарт, маркеры, проектор, ноутбук.

Цель: изучить (повторить) с участниками методы разработки дизайна проекта.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция.

Практическая часть

Это занятие отличается длительностью и сложностью. Начинается занятие с мини-лекции, которая будет разбита на несколько частей. Теоретические части будут прерываться для выполнения практических заданий. Однако, если данный тренинг является частью тренинга по планированию, мониторингу и оценке, возможно, что данная сессия может быть проведена как повторение уже пройденного материала. В этом случае занятие займет меньше времени.

Во время данной сессии в мини-группах должны быть проведены следующие упражнения:

- **Мозговой штурм:** Какие данные нам необходимы для идентификации и дизайна проекта? (5 мин.)
- **Мозговой штурм:** Какими инструментами вы будете пользоваться при анализе текущего состояния? При анализе будущего состояния? (привести конкретные примеры) – 5 мин.
- **Работа в мини-группах:** На основе примера проекта Delta River описать свой проект (15 мин.)

Пример проекта Delta River:

Недавняя оценка, проведенная муниципалитетом, выявила ухудшение качества воды, что привело к снижению запасов рыбы, снижению улова и снижению дохода рыболовецких семей.

Кроме того, увеличилось количество болезней, вызванных загрязненной водой, особенно в бедных семьях и у детей в возрасте до пяти лет.

В месте проживания сообщества отмечается в воде большое количество фекалий, бытовых стоков и промышленных отходов.

К факторам, способствующим возникновению проблемы, относятся:

- низкий уровень понимания населением опасности сброса сточных вод в реку;
- недоступность или отсутствие очистных сооружений для сброса сточных вод;
- плохой надзор (неэффективный и коррумпированный) со стороны Экологического агентства над местной текстильной промышленностью;
- недостаток правительственных средств для обеспечения эффективной очистки промышленных отходов, в результате чего сточные воды не отвечают экологическим стандартам.

Очевидно, что в этом сценарии существует множество потенциальных областей для деятельности проекта (просвещение населения, утилизация бытовых отходов, переработка промышленных отходов, увеличение выделяемых бюджетных средств, создание системы очистки воды от фекалий и пр.). На деле проект должен определиться, в какую сферу он намеревается вторгаться, а в какую – нет. В конечном счете, это решение о стратегии и распределении ресурсов, которое принимается путем определения критериев вмешательства с высоким приоритетом. В данном конкретном случае такими критериями являются:

- **приоритеты потребностей** – бытовая ситуация говорит о необходимости срочного вмешательства;
- **внешние программы** – строительство очистных сооружений отвечает политике местных властей и агентства, занимающегося ее реализацией;
- **оценка имеющихся возможностей** – организация, которая собирается реализовать проект, не имеет соответствующих ресурсов, а также опыта разработки и строительства очистных сооружений, но имеет обширный опыт в содействии изменению поведения населения в отношении утилизации бытовых отходов.
- **наличие ресурсов** – пятилетний план международного инвестора для региона включает ресурсы на оздоровление ситуации в регионе.

Учитывая эти соображения, было принято решение направить усилия на развитие гигиенических навыков и на повышение понимания населением опасности неутилизированных отходов.

- **Работа в мини-группах:** для своего проекта сделать логическую матрицу (упрощенный вариант) – 15 мин.
- **Работа в мини-группах:** на основе рекомендаций разработать индикаторы для каждого уровня логической матрицы – 15 мин.

Теоретическая часть



Все проекты начинаются с **идеи** – с оценки и анализа проблем и потребностей, преобразующиеся затем в проект, который, в свою очередь, требует управления на протяжении всего периода своей жизни (от рождения идеи и до завершения проекта).

Именно в ходе этого процесса мы начинаем отвечать на ключевой вопрос: «Тот ли проект мы создаем?». Если в этот момент дать неправильный ответ, то проект будет долго идти неверным путем, даже если вся работа по нему хорошо спланирована и выполняется должным образом.

Если ответ дан правильный, то можно считать, что «полдела уже сделано».

Во многих отраслях, опирающихся на культуру управления проектами, проект начинается с момента его официального одобрения. В некоммерческом секторе, где срок жизни проекта, как правило, начинается с момента его идентификации и разработки, дело обстоит несколько иначе.

На этапе идентификации и разработки проекта время/ресурсы/усилия затрачиваются на определение проблемы и потребностей, изучение возможностей, анализ среды реализации проекта, на изучение культурных отношений, на получение доверия, на создание партнерских отношений и на определение возможных альтернатив проекта.

Решения, принятые на этапе идентификации и разработки проекта, увязываются с существующими стратегиями и определяют рамки, в которых впоследствии будет реализовываться проект.

Одной из причин, почему фазе идентификации и разработки проекта придается столь большое значение, является то, что на этом этапе можно с наименьшими затратами получить ответы на основные вопросы, касающиеся параметров проекта.

Из рисунка 13 видно, что вносить изменения в проект проще всего в начале его жизни. Если проектная команда хочет изменить цели, сроки финансирования, то это проще всего делать ДО запуска проекта (например, расходование средств согласно календарному плану и использование ресурсов для завершения работ).

В ходе реализации проекта появляются новые возможности для пересмотра основных параметров проекта: объема работ/качества, бюджета/ресурсов и сроков/календарных планов. Но, как только реализация проекта начинается (персонал нанят, деятельность начата, бюджет распределен, результаты становятся ощутимыми), стоимость изменения этих проектных параметров увеличивается, и такими изменениями сложнее управлять. Вот почему важно, чтобы менеджер проекта собрал и обработал данные для принятия решений еще на этапе идентификации и разработки проекта, учитывая, что этот этап более открыт для творческих исследований, для мозгового штурма, для разработки и обсуждения стратегии.

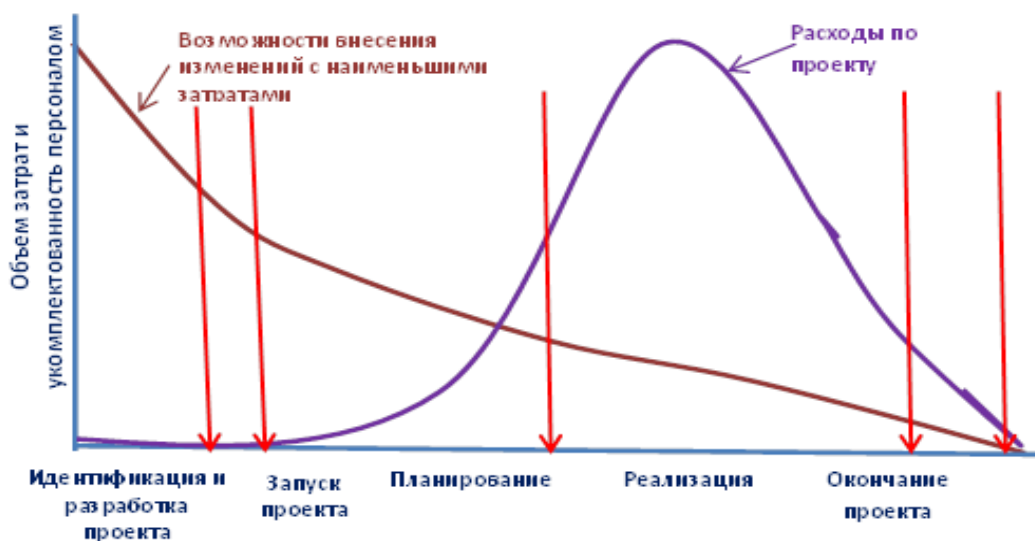


Рис. 13

И хотя в этой фазе может быть завершено много разных видов работ по проекту, в целом в деятельности, осуществляемой на данном этапе, можно выделить **три основных категории**:

- сбор данных;

- анализ данных;
- определение логики вмешательств проекта.

Сбор данных

Первым шагом в оценке того, «правильный ли проект вы создаете», является сбор данных с целью **широкого исследования** всего множества разнообразных вопросов и получение информации, анализ которой позволил бы расставить приоритеты и определить необходимые вмешательства для решения проблемы, на которую нацелен проект.

В рамках этого исследования проектная команда должна собрать данные, свидетельствующие о проблеме и потребностях сообщества в потенциальном вмешательстве проекта для разрешения выявленной проблемы. Однако сбор данных не ограничивается только вопросами определения потребностей сообщества. Необходимо также оценить состояние уже оказываемых целевой группе услуг, существующие возможности организации и сообщества, наличие лиц, заинтересованных в данном проекте, и т.п.

Одной из сложностей процесса сбора данных является его субъективность. Люди (как отдельные индивиды, так и члены социальных и заинтересованных групп) могут иметь разное представление о том, что можно считать «потребностью», а что – нет. Поэтому в ходе процесса выявления потребностей в отдельно взятой местности можно получить различные результаты, зависящие от того, кто консультировал, и какие подходы применялись.

Для снижения субъективности при определении проблемы и для выявления **реальных** нужд применяется **метод триангуляции оцениваемых данных**.



Метод триангуляции – мощное средство, облегчающее оценку данных путем их перекрестной проверки на основании информации, полученной из нескольких источников

Например, если в исследовании применяется только один метод сбора данных/оценки перспектив, то высоко искушение предположить, что данные верны.

Если исследователь применяет два метода, результаты могут противоречить друг другу.

Используя же три метода для поиска ответа на поставленный вопрос, можно надеяться, что хотя бы два из трех будут дополнять друг друга. Но, если получено три противоречащих друг другу ответа, исследователь знает, что в этом случае необходимо изменить либо постановку задачи, либо применяемые методы, либо и то, и другое.

Метод триангуляции повышает уверенность в полученных результатах и их значимость. Сочетая различные возможности и методы, исследователи могут преодолеть недостатки применения лишь одного метода, повышая тем самым достоверность и надежность результатов.

Одним из способов триангуляции процесса выявления проблемы и потребностей является метод Джонатана Брадшо, американского социолога, который предложил при оценке потребностей сообщества разделить их на четыре типа. **Если при изучении проблемы будут выявлены все четыре типа, то это является подтверждением реально существующей потребности.**

Как видно из рисунка 14, четыре категории социальных потребностей по Брадшо включают:

- **Нормативные потребности:** сравнение существующей ситуации с имеющимися профессиональными или экспертными стандартами. Часто такие потребности оцениваются профессионалами или экспертами – врачами, инженерами и пр. Например, санитарный врач может указать, что присутствие фекалий в сточных водах превышает нормативные значения, установленные министерством здравоохранения.
- **Сравнимые потребности:** сравнение существующей ситуации с ситуацией в других сообществах. Одним из наиболее частых применений данного подхода было сравнение

возможностей доступа к ресурсам. Данный подход признает, что потребность – относительная концепция, и что любые дебаты о потребностях должны проходить в контексте сравнения. Например, члены рыболовецкого кооператива могут заметить, что в водах соседнего города, имеющего очистные сооружения, рыбы больше.

- **Ощущаемые потребности:** учет желаний самого сообщества. То, чему сами люди отдают предпочтение. Ощущаемая потребность чаще всего субъективна, и ее лучше назвать «желанием». Ощущаемая потребность зависит от знаний и ожиданий индивида и может быть нереальна или неосуществима. Например, матери могут выражать недовольство по поводу нездоровых условий для жизни и при этом не знать об альтернативах, позволяющих изменить ситуацию.
- **Выраженные потребности:** потребность, выявленная в ходе наблюдения за деятельностью сообщества. Например, если для получения услуг люди вынуждены долго стоять в длинных очередях, это указывает на приоритетность данных услуг. Иногда выраженная потребность совпадает с желаниями сообщества (их ощущаемая потребность). Но эта ощущаемая потребность не всегда конкретно выражена из-за культурного/политического давления, либо потому, что никого об этом никто и никогда не спрашивал. Например, семьи могут не выражать свое недовольство отсутствием очистных сооружений, но самостоятельно начинают выделять места для размещения отходов (ямы для мусора).

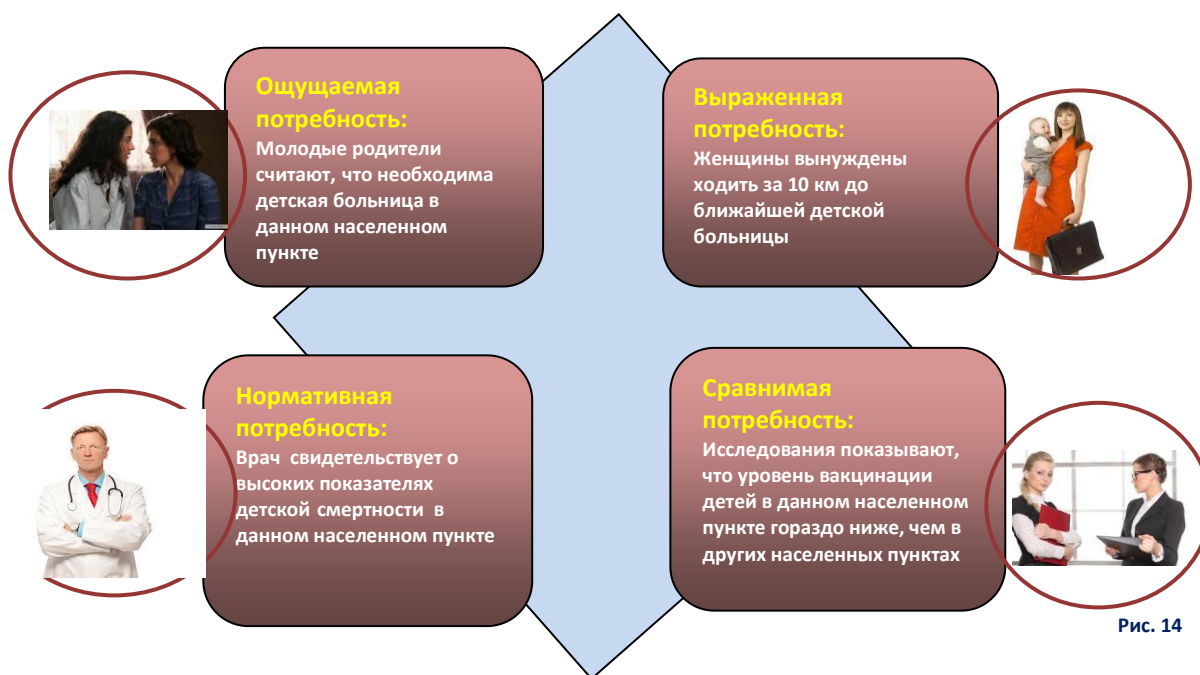


Рис. 14

При изучении потребностей сообщества главная трудность заключается в том, чтобы **процесс идентификации потребностей был точным и честным**. Часто отдельные индивиды или группы имеют свои собственные определенные идеи о том, какой проект или услуги следует реализовать некоммерческой организации. Некоммерческие организации должны уметь определять случаи, когда под действием своих собственных мотивов отдельные индивиды и/или группы навязывают организации свое определение потребностей, вне зависимости от приоритетов некоммерческой организации, и делают все, чтобы заставить организацию сделать выбор в их пользу. Например, если известно, что некоммерческая организация преимущественно

поддерживает проекты водоснабжения, то участники потенциального проекта склонны формулировать проблемы и их решения таким образом, чтобы они наиболее соответствовали деятельности, которая, по их мнению, эта организация предпочитает, а именно – проекту водоснабжения.

Типы данных

Однако процесс сбора данных не сводится только к определению потребностей. Для понимания контекста проекта проектная команда должна собрать данные о ряде областей, связанных с проектом, включая данные:

- о сторонах, заинтересованных в проекте;
- о возможностях сообщества и перспективах;
- о сильных сторонах и возможностях самой организации;
- о биологической/физической окружающей среде;
- о существующих организационных сетях;
- о существующей инфраструктуре;
- о юридической и политической ситуации в обществе;
- о социальных и культурных условиях.

В каждой из этих областей может быть собрано три типа данных:

- **Вторичные данные:** информация, имеющаяся в опубликованных и неопубликованных источниках, включая литературные обзоры, исследования, оценки, отчеты некоммерческих организаций, агентств ООН, международных организаций и правительственных органов. Вторичные данные могут быть одним из основных источников при оценке ситуации, тем более, что затраты на их сбор, как правило, невелики. К сожалению, доступ к необходимой документации (первоисточникам) зачастую бывает ограничен, и интерпретировать такие данные следует с большой осторожностью. Иногда необходим сбор выборочных первичных данных для проверки надежности и важности вторичных данных, либо следует стремиться получить более глубокую и более точную информацию из дополнительных вторичных источников.
- **Первичные количественные данные:** в ситуациях, когда вторичные источники дают недостаточно информации для оценки, организации могут собирать данные, применяя метод количественной оценки (обзоры, вопросники, тесты, стандартные методы наблюдений) для сбора информации, которую можно посчитать и подвергнуть статистическому анализу. Метод сбора количественных данных имеет следующие преимущества:
 - ✓ **масштабность** – обработка результатов, полученных от большого числа субъектов и возможность обобщения результатов;
 - ✓ **объективность и точность результатов** – меньше субъективности при сборе и интерпретации данных;
 - ✓ **стандартизация** – сборщики данных используют стандартные подходы, результаты которых могут быть сопоставлены с другими данными.

Недостаток метода сбора количественных данных состоит в том, что такой подход не всегда оценивает глубину ситуации, и часто бывает трудно собрать важную контекстуальную информацию.

- **Первичные качественные данные:** в отличие от количественных данных, при сборе качественных данных главное внимание уделяется опыту участников, выраженному через словесные описания, рисунки и другие визуальные объекты. При сборе первичных качественных данных также можно фиксировать даже невербальные сигналы человека, который предоставляет информацию.

Преимущества методов сбора качественных данных включают:

- ✓ **глубину и детализацию:** качественные данные часто дают подробное описание ситуации, предлагая богатый контекст, отсутствующий у количественных данных. Если метод сбора качественных данных используется наряду со сбором количественных данных, то он может объяснить, почему был получен именно такой ответ;
- ✓ **возможность открытий:** предлагая людям дать расширенный ответ, можно открыть новые области, ранее не рассматриваемые;
- ✓ **моделирование индивидуального опыта:** этот метод позволяет создать подробную картину того, почему люди ведут себя именно так, а не иначе, и определить их отношение к данному поведению.

Качественные данные чаще всего собираются в открытой беседе, что отличает их от обычного формата вопросов-ответов, присущих обзорам, вопросникам и тестам.

Таблица 4

Вторичные данные	Первичные количественные данные	Первичные качественные данные
<ul style="list-style-type: none"> • Обзор литературы • Отчеты • Статистические данные • Показатели • Правительственные документы • Прочие документы НКО 	<ul style="list-style-type: none"> • Обзоры знаний, опыта • Бытовые наблюдения • Стандартные тесты и обзоры • Стандартные методы наблюдений • Антропометрические измерения 	<ul style="list-style-type: none"> • Мозговой штурм • Равновесные диаграммы • Фокус-группы • Данные прошлых периодов • Временные рамки • Круги расширения возможностей • Наблюдения • Графические изображения (картирование) • Неструктурированные интервью • Интервью по ключевой информации • Упражнения на ранжирование

Для сбора информации необходимо выбирать наиболее подходящие и эффективные (в том числе по затратам) методы и подходы. Здравый смысл иногда подсказывает, что одни методы сбора информации лучше других. Например, иногда первичные данные кажутся предпочтительнее вторичных данных. Но на практике выясняется, что почти для каждого процесса оценки существует множество источников данных и смешанных методов.

Несмотря на то, что сбор первичных данных может быть направлен на определение потребностей для проектной заявки, он может потребовать много времени, средств и участия большого количества людей. Поэтому многие организации рекомендуют в первом раунде сбора

информации полагаться на вторичные данные, а первичными данными, собранными в последующих раундах, просто заполнять пробелы в информации, полученными от вторичных данных.

Существует мнение, что качественные данные менее точны, чем количественные. Однако подходы, основанные на сборе количественных данных, несут в себе риск неоправданно высоких ожиданий от проекта со стороны партнеров проекта и сообщества, и могут быть довольно дорогостоящими.

Оценка качественных данных, в свою очередь, может быть достаточно точной, если планируется и применяется грамотно, и может раскрыть причины тенденций, определенных на основе первичных и вторичных данных.

Сочетание методов сбора первичной и вторичной информации (включая количественные и качественные методы) при сборе данных может представить более подробную и интегрированную картину для принятия соответствующих решений, ведь, в конечном счете, все это и делается именно с целью принятия решений.



Прежде чем начать сбор данных, необходимо задать вопрос: «Каким образом эти данные будут использоваться?». Если на этот вопрос нет приемлемого ответа, продолжать не стоит. Время и средства слишком дороги, чтобы тратить их на бесполезные занятия.

К сожалению, много усилий было направлено на сбор и формализацию данных, которые лежат и пылятся на полках. Это следствие плохого использования ресурсов. Это может негативно повлиять на жизнь заинтересованных сторон, создать ложные ожидания и разрушить отношения между партнерами и потенциальными благополучателями проекта.

Анализ данных

Цель сбора данных – **всесторонне исследовать** большое количество разнообразных вопросов, в то время как цель анализа данных – **упорядочить и организовать** собранные данные таким образом, чтобы из них можно было извлечь полезную информацию.

В узком смысле для некоммерческих проектов применяется два вида анализа:

1. анализ текущего состояния;
2. анализ будущего состояния.

Анализ текущего состояния – отправная точка для надлежащей разработки проекта. Это процесс понимания статуса, условий, тенденций и ключевых вопросов, влияющих на людей и на их жизнь, на экосистемы и прочие структуры в данных географических условиях.

Для анализа данных существует множество инструментов. Каждый из инструментов предназначен для конкретной цели, и проектная команда должна выбрать инструменты, исходя из целей анализа (таб. 5).

Каждый из инструментов анализа, отраженных в таблице, важен, и все они могут применяться для обработки собранной информации. Например, процесс организации или классификации оцениваемой информации требует иных методов, нежели процесс обсуждения проблем с заинтересованными сторонами.

Таблица 5

Цель	Методы (инструменты)
Организация информации	Матрицы уязвимости
Определение приоритетов при анализе данных	Отображение замысла (идей, данных)

	Сравнительные диаграммы Упражнения на ранжирование и составление матриц
Определение текущего состояния предоставления услуг	Определение и анализ «пустующих» ниш Картирование услуг
Критическое обсуждение с заинтересованными сторонами	Групповые дискуссии Фокус-группы Семинары Совещания
Изучение причинно-следственных связей и эффективного взаимодействия	Анализ сильных/слабых сторон (SWOT) Дерево Проблем

На практике, однако, желательно, чтобы проектная команда применяла все инструменты анализа для каждого из проектов. И хотя рассмотрение всех инструментов анализа не входит в задачи данного Руководства, менеджер проекта должен уметь:

- выбирать различные инструменты, которые могут быть применены для решения различных задач, являющихся частью анализа проблем;
- выбирать инструменты, наиболее подходящие для решения каждой задачи анализа проблем;
- постоянно развивать навыки и умения, чтобы уметь использовать различные инструменты анализа проблем среди различных групп.

По окончании анализа текущего состояния выполняется **анализ будущего состояния** вследствие воздействия проекта. Необходимо ответить на вопрос, каким образом проект повлияет на уровень жизни, на экосистему или учреждения и участников проекта. Дальнейший анализ состояния позволит создать картину, которая будет получена в результате реализации проекта:

- Что изменится в будущем, если проект будет успешно реализован?
- Что бенефициары проекта смогут получить/делать такое, чего они не имеют/не могут делать сейчас?
- Какие могут произойти социальные изменения?

Анализ будущего состояния на практике не прост. И хотя такой анализ может определить большой набор возможных вмешательств проекта, на практике организация редко может реализовать все виды деятельности, обозначенные в результате анализа будущего состояния. На этом этапе некоммерческая организация должна рассмотреть три стратегически важных вопроса:

- Какие элементы будут включены в качестве вмешательств проекта?
- Какие элементы не будут включены в объем работ по проекту?
- На основе каких критериев будут приниматься эти решения?

Ответы на эти вопросы дать очень сложно, и организация при поиске ответов столкнется с многочисленными альтернативами. Необходимо будет принять конкретные решения, исходя из характера деятельности по проекту. В какой сфере (в каком направлении) будет идти реализация проекта? Какие услуги будут предоставлены? Кому будут предоставлены услуги?

Не всегда удастся достичь согласия по всем вопросам, что усложняет процесс принятия окончательного решения. Поэтому важно, чтобы проектная команда четко определила приоритеты категорий, учитываемых при принятии решений, и решила, что будет включено в проект, а что останется за его рамками (таблица 6).

Таблица 6

Категория	Критерии
Приоритеты потребностей	Какие нужды получили наивысший балл во время

	оценки/анализа? Какие нужды имеют потенциально самое высокое влияние?
Учет сторонних программ	Кто еще работает в предлагаемой сфере? В чем сила их программы? Какие из существующих видов деятельности дополняют анализ дерева задач?
Уместность (приемлемость)	Приемлем ли предлагаемый подход для целевых групп населения и для ключевых заинтересованных сторон? Например, соответствует ли проект, направленный на улучшение репродуктивного здоровья, существующим религиозным и культурным нормам?
Возможности организации	Каковы сильные стороны вашей организации? Каков уровень возможностей ваших партнеров?
Наличие ресурсов	Есть ли финансы? Есть ли потенциал для увеличения финансирования? Каковы возможности регулирования ресурсов?
Финансовая/экономическая осуществимость	Соответствуют ли предстоящие затраты реальным ресурсам?
Техническая осуществимость или устойчивость	Может ли предлагаемый проект быть действительно завершен? Будет ли работа по проекту устойчивой и долговременной?
Учет внутренней программы	Каковы стратегические приоритеты вашей организации в регионе? В стране? В чем сила программы вашей организации? Каковы приоритеты организации с географической точки зрения? Кто бенефициар? И т.д.
Портфель проектов	Вписывается ли проект в портфель проектов вашей организации?

Обратите внимание, что приведенные выше категории могут быть организованы в две группы. Первая группа категорий (приоритеты потребностей, учет внешних программ, уместность, возможности организации) использует информацию, собранную на этапе оценки и анализа потребностей с целью принятия решения о том, в какую сферу вторгаться, какую проблему решать. Эти категории рассматривают, существуют ли реально потребности/проблемы, которые следует рассматривать, имеются ли прочие программы, оказывающие аналогичные услуги, имеются ли партнеры, способные помочь осуществлению проекта, и уместны ли предлагаемые виды деятельности.

Вторая группа категорий (наличие ресурсов, финансовая/экономическая осуществимость, техническая осуществимость или устойчивость, учет внутренней программы) в меньшей степени обращает внимание на результаты оценки потребностей, но в большей степени – на факторы, зависящие от самой организации.

Например, есть ли доноры, заинтересованные в финансировании проекта? Имеются ли ресурсы? Располагает ли организация возможностями в данной области? Вписывается ли проект в портфель проектов организации?



Сбор и анализ данных обычно ассоциируется с этапом идентификации и разработки проекта, однако эта деятельность может и должна осуществляться в различных фазах жизни проекта.

Например, методы сбора и анализа данных особенно полезны в следующих случаях:

- ***при расширении или изменении работ по проекту***

- *в ходе мониторинга и оценки деятельности*
- *при изучении извлеченных уроков по завершении проекта*

Дизайн проекта

Как только станет ясно, каким критериям из тех, что приведены в таблице, отвечает потенциальный проект, может быть начата разработка общего дизайна проекта. Как уже отмечалось, не все потенциальные проектные задачи могут быть решены в рамках одного проекта. Вопросы, не отвечающие определенным критериям, остаются за рамками проекта.

Определение логики вмешательств со стороны проекта

По окончании процесса сбора и анализа данных начинается процесс определения логики проекта. Одним из основных инструментов определения логики проекта в некоммерческой сфере является логическая матрица.

Логическая матрица (или логфрейм) – аналитическое средство, используемое для планирования, мониторинга и оценки проектов. Она получила свое название от логических связей, устанавливаемых для проекта от его начала до конца (от необходимых вложений до достижения цели).

Существует несколько видов моделей логической матрицы, используемых в некоммерческой сфере. Во многих из них используется разная терминология для определения результатов проекта. Одни выделяют цели и задачи, другие определяют результаты и итоги. Нет также единого мнения относительно количества уровней логической матрицы. У одних организаций матрица имеет четыре уровня, у других – пять.

Таблица 7 может использоваться для сравнения моделей, применяемых рядом международных инвесторов и некоммерческих организаций. При взгляде на таблицу сразу бросается в глаза разница в количестве уровней в моделях и разница в терминологии. Тем не менее, несмотря на отличия, они служат одним и тем же целям, а именно:

- это системное средство организации концепции проекта и определения причинно-следственных связей между ресурсами, видами деятельности и результатами проекта;
- это наглядный способ представления логики вмешательств со стороны проекта;
- это метод определения и оценки рисков, присущих предлагаемому проекту;
- это метод оценки прогресса с помощью индикаторов и методов подтверждения данных (верификации).

Логическая матрица определяет причинно-следственные взаимоотношения в рамках проекта путем отслеживания связей элементов проекта по горизонтали и по вертикали, соединяющих уровни матрицы.

Отношения между элементами на каждом уровне логической матрицы иллюстрируют вертикальную логику, что должно привести к достижению цели проекта.

Таблица 7

	Полные изменения	Промежуточные (непрямые) изменения/результаты		Прямые изменения/результаты	Конкретные вмешательства	
AusAid	Цель/ Влияние Goal/Impact	Цель/Итог Purpose/ Outcome	Задача компонента Component Objective	Продукт Output	Рабочая программа/ задача Work Program/Task	
CARE	Цель программы	Конечная цель проекта	Промежуточ- ная задача	Продукт Output	Деятель- ность	Вложе- ния/

	Program Goal	Project Final Goal	Intermediate Objective		Activity	ресурсы Input
EU	Сверхзадача Overall Objective	Цель проекта Project Purpose	Конкретная задача Specific Objective	Ожидаемый результат Expected Result	Деятельность Activity	Вложения Input
FAO	Сверхцель Overall Goal	Промежуточная цель Intermediate Goal	Цель Purpose	Продукт Output	Деятельность Activity	Вложения Input
NORAD	Цель Goal		Цель Purpose	Продукт Output	Деятельность Activity	Вложения Input
USAID	Стратегическая задача Strategic Objective	Промежуточный (непрямой) результат Intermediate Result		Продукт Output	Деятельность Activity	Вложения Input
World Bank	Влияние/Цель/Развитие Задача Impact/Goal/Development Objective		Итог/цель Outcome/Purpose	Продукт Output	Процесс/Деятельность Process/Activity	Вложения Input
World Vision	Цель программы Program Goal	Цель проекта Project Goal	Итог Outcome	Прямой результат Output	Деятельность Activity	Вложения Input

Несмотря на то, что существует множество вариантов логических матриц проекта, в Руководстве PMD Pro принята четырехуровневая модель логической матрицы, которая включает следующие элементы вертикальной логики (таб. 8):

1. **Деятельность** (activities, interventions) – это предпринимаемые вмешательства (действия), благодаря которым финансовые, человеческие, технические, материальные и временные ресурсы мобилизуются для получения определенных **«продуктов»** (outputs) проекта (обучение, строительство и пр.). За получение Продуктов непосредственно отвечает персонал проекта.
2. **Промежуточные результаты** (outputs) – это прямые (непосредственные) производные, полученные в результате деятельности (выполнения работ) в рамках проекта. Сюда относятся:
 - ✓ **продукция** (например, методические или информационные материалы);
 - ✓ **товары** (например, декоративные поделки на продажу, созданные детьми, инвалидами и т.п.);
 - ✓ **услуги** (консультации, тренинги и др.);
 - ✓ **изменения** в целевой группе (например, повышения уровня знаний и навыков).
Промежуточные результаты в совокупности приводят к достижению **конечных результатов** проекта (outcomes).
3. **Конечные результаты** (outcomes) – это достижения проекта на уровне бенефициаров (например, применение бенефициарами знаний и умений на практике, изменение поведения, использование новых дорог для доставки грузов), которые в совокупности приводят к повышению уровня/качества жизни населения (уменьшение числа

голодающих, повышение доходов, повышение выхода продукции и пр.), что является **целью** проекта (impact).

4. **Цель** (impact, goal) – это окончательный **результат высшего уровня** или **влияние** проекта на проблему (преобразование, устойчивость, благосостояние и пр.), т.е. те изменения в сообществе, которые были получены, в том числе, благодаря проекту (конечная цель многих логических матриц).

Таблица 8



Определив цель проекта, результаты, продукция и виды деятельности, необходимо ответить на следующие вопросы: «Какие внешние риски (не поддающиеся контролю со стороны проекта) могут потенциально вмешаться в вертикальную логику проекта? На каком уровне логической основы существуют внешние факторы, которые могут повлиять на успех проекта?».

Например, если засуха случится два года подряд, семена могут не взойти, и поэтому продукция (в данном случае – урожай) не будет получена. Или дети, страдающие расстройством кишечника из-за плохого качества воды, могут есть больше, но при этом оставаться истощенными (в данном случае, если один из ожидаемых результатов проекта сформулирован, например, как «физическое развитие детей соответствует нормам», то он не будет достигнут в силу вышеуказанного риска²⁵).

Важные внешние факторы должны быть учтены в столбце «Допущения/риски» (таб. 9). Некоторые риски не поддаются вашему контролю (например, вы не сможете остановить развязавшуюся войну), но все равно очень важно учитывать все возможные проблемы. Список рисков и допущений может помочь объяснить, почему проект не достиг поставленных целей.

²⁵ Примечание редактора

Таблица 9

Описание проекта	Индикаторы	Способы подтверждения	Допущения
Цель (Goal)			
Конечные результаты (Outcomes)			
Промежуточные результаты (Outputs)			
Деятельность (Activities)			

Если горизонтальная логика соблюдается, а допущения достоверны, то высока вероятность того, что проект будет успешным

Допущения/риски определяют горизонтальную логику логфрейма, создавая отношения «если – то», и если допущения на каждом уровне основы справедливы, то развитие проекта по вертикали может идти успешно.

Важно обратить особое внимание на правую ячейку уровня «Промежуточных результатов». Допущения, находящиеся в этой ячейке, образуют ядро логики вмешательств со стороны проекта. Именно здесь образуется связь между прямыми результатами, полученными на уровне «Промежуточных результатов», и социальными изменениями, ожидаемыми на уровне «Конечный результат».

Если, например, «Продуктами», т.е. промежуточными результатами проекта являются:

1. «Построенные общественные туалеты» и
2. «Повышение информированности населения по вопросам пользования туалетами»,

тогда «Допущения» на уровне «Конечный Результат» состоят в том, что наличие туалетов и знание, как ими пользоваться, приведет к их широкому использованию, что повысит качество воды и, как следствие, улучшит состояние здоровья членов сообщества.

После того, как задачи определены, сопутствующие риски и допущения выявлены, последним элементом логической основы являются **индикаторы** достижений и **способы подтверждения** на каждом уровне логической матрицы.



Индикатор – это количественная мера или качественное наблюдение, используемые для описания изменений, произошедших вследствие деятельности по проекту

Чтобы индикатор отражал изменения, он должен иметь **базовое значение** или точку отсчета (измеренный и зафиксированный показатель области изменений на момент начала проекта и/или способ сравнения данных «до» и «после» проекта). Базовые значения индикаторов должны быть определены еще в начале проекта. Результаты деятельности в ходе реализации проекта измеряются и сравниваются с базовыми значениями (чтобы продемонстрировать произошедшие и ожидаемые улучшения, изменения или достижения).

Индикаторы отражают степень соответствия использования ресурсов, получения продукции, достижения результатов и цели по сравнению с **запланированными показателями**. Они демонстрируют посредством конкретных и измеримых единиц достижения на каждом этапе изменений. Индикаторы также позволяют устранить неоправданные ожидания от вмешательств проекта. В таб. 10 даны рекомендации по разработке индикаторов для каждого уровня логической матрицы.

Таблица 10

Элементы проекта (уровни логической матрицы)	Рекомендации по разработке индикаторов
Цель (Impact) – самого высокого уровня, окончательный результат влияния проекта на процесс изменений в сообществе (в проблемной ситуации) ²⁶ .	Индикаторы этого уровня не есть нечто, присущее только одному проекту. Это, скорее, цели программы, подсектора или сектора, в которую другие проекты также вносят свой вклад. <i>Некоторые примеры изменений, измеряемых индикаторами этого уровня:</i> <ul style="list-style-type: none">• преобразования в сообществах• устойчивое развитие• повышение благосостояния и уровня (качества) жизни• показатели здравоохранения (заболеваемость, смертность, инвалидизация)
Результаты конечные (Outcomes) – то, чего проект планирует достичь на уровне бенефициаров и что позволит со временем достичь Цели проекта и необходимых изменений в сообществе ²⁷ .	Индикаторы этого уровня являются ключевыми, но их, как правило, сложнее всего определить. Индикаторами необходимо измерить изменения, которые происходят в среде предполагаемых бенефициаров, в целевых группах населения, в сотрудничающих организациях и у местных партнеров. <i>Некоторые примеры изменений, измеряемых индикаторами этого уровня:</i> <ul style="list-style-type: none">• применение знаний и навыков с течением времени• изменение моделей поведения бенефициаров проекта и заинтересованных лиц• доставка (со временем) грузов по построенной в рамках проекта дороге• снижение количества голодающих• повышение дохода бенефициаров• увеличение производительности/повышение выхода продукции
Результаты промежуточные (Outputs) – непосредственные (ощутимые) результаты, полученные от	Индикаторы этого уровня легче определить, чем на уровне «Конечных Результатов», поскольку они отражают наличие ощутимых продуктов и услуг, предоставляемых проектом. Продукция и услуги должны быть произведены/оказаны до

²⁶ Например, снижение заболеваемости, смертности, инвалидизации и т.п. – прим. редактора

²⁷ Например, изменение убеждений и поведения, расширение доступа к услугам и т.д. – прим. редактора

<p>деятельности по проекту и поддающиеся контролю со стороны менеджмента. В совокупности позволяют достичь не прямых <i>Результатов</i>²⁸.</p>	<p>конца периода реализации проекта, в соответствии с временным графиком и планом. <i>Некоторые примеры индикаторов этого уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>люди приобрели знания и навыки</i> • <i>построены качественные дороги</i> • <i>жизненно необходимые товары доставляются</i> • <i>услуги оказываются</i>
<p>Деятельность (Activities) – предпринимаемые вмешательства в рамках проекта, посредством которых мобилизуются ресурсы для получения неких производных деятельности, за которые персонал проекта несет ответственность, и которые в совокупности позволяют получить промежуточные Результаты (т.е. некую <i>Продукцию</i>²⁹ проекта).</p>	<p>Не все некоммерческие организации разрабатывают индикаторы для этого уровня логической матрицы (деятельность по проекту). Индикаторы этого уровня почти напрямую связаны с описанием самой деятельности. <i>Примеры:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>деятельность персонала проекта</i> • <i>сравнение фактических расходов с бюджетом</i> • <i>использование оборудования</i> • <i>составляющие обучения</i>

При разработке индикаторов следует применять так называемые **SMART**³⁰ – критерии, что означает, что индикаторы должны быть:

- **Конкретными (Specific)** – индикаторы должны выражаться количественно и быть измеримыми. Что намеревается изменить проект? Позволяют ли данные индикаторы предоставить точные параметры, касающиеся:
 - ✓ **количества** (числовые выражения ожидаемых достижений проекта);
 - ✓ **качества** (рассказ или иллюстрированное описание ожидаемых достижений проекта);
 - ✓ **местонахождения** (географических границ ожидаемых достижений).
- **Измеримыми (Measurable)** – индикаторы должны поддаваться измеряемой количественной оценке. Является ли данный индикатор объективным и независимым?
- **Достижимыми (Achievable)**– индикаторы должны быть достижимыми в рамках тройственных ограничений по проекту (бюджет/ресурсы – время – объем работы/качество).
- **Соответствующими или Релевантным (Relevant)** – индикаторы должны измерять именно те изменения, к которым приводит деятельность по данному проекту. Дает ли индикатор практически полезные и эффективные, с точки зрения затрат на его измерение, данные, которые действительно нужны проектной команде?
- **Иметь временные «привязки» (Time-bound)** – каждый индикатор должен соответствовать конкретному времени и дате. К какому моменту должен быть достигнут тот или иной показатель? Может ли быть достигнут конкретный показатель за заданный период времени?

В таблице 11 показана логическая матрица проекта Delta River. Содержание этой логической матрицы является примером горизонтальной и вертикальной логики проекта, а также примером допущений для индикаторов, определенных на каждом уровне логической матрицы (логфрейма).

Таблица 11

Описание индикатора	Индикаторы	Способы проверки	Допущения
---------------------	------------	------------------	-----------

²⁸ Например, уровень знаний и навыков после обучающих мероприятий и консультаций в рамках проекта, наличие информационных материалов, возможность для целевых групп получить услуги – прим. редактора

²⁹ Например, разработка и издание информационных материалов, проведение информационных кампаний, тренингов и др. обучающих мероприятий, закупка предметов гуманитарной помощи, распространение презервативов, предоставление услуг и т.п. – прим. редактора

³⁰ От англ. «smart» – «умный» – прим. редактора

Цель	Улучшено здоровье детей до 5 лет, особенно среди малоимущих семей, живущих у реки	Число случаев заболеваний, вызванных употреблением воды среди детей до 5 лет к 2012 году снижено на 30%	По данным отчетов муниципальных больниц, полученных мобильными группами	
Конечные результаты	Качество воды по инфекционным показателям отвечает стандартам	Концентрация кишечной палочки (по сравнению с 2003 годом) снизилась на 20% и к 2012 году отвечала национальным и международным стандартам	Результаты ежемесячных исследований, проводимых ЕРА и местными властями	Качество воды вверх по реке не изменилось Чистая вода реки – главный фактор, влияющий на здоровье детей до 5 лет
	Снижен объем фекалий, сбрасываемых в реку	Не менее 60% фекалий сбрасываются в туалеты или в канализацию	Ежегодные исследования, проводимые местными органами в период с 2009 по 2012 годы	
Промежуточные результаты	Построены качественные туалеты, и они используются членами сообщества и т.д.	Количество готовых туалетов, количество туалетов, прошедших проверку на качество; количество человек (женщины/мужчины/дети), регулярно пользующихся туалетом, и т.д.	Данные, собранные в ходе опроса, организованного местными волонтерами. Интервью отдельных лиц и т.д.	Просвещение населения приведет к принятию им туалетов и к их более широкому использованию, что, в свою очередь, приведет к снижению сбросов фекалий в реку и т.д.
Деятельность	Кампания по просвещению населения; мобилизация сообщества на строительство туалетов. Разработка технических условий. Выбор оптимальных мест для расположения туалетов и т.д.	Количество общественных собраний; количество людей, получивших информацию; количество людей, принявших участие в просветительских сессиях; завершение технической документации; согласование планов с Министерством по общественным работам; клиенты удовлетворены выбором мест для туалетов и т.д.	Журнал регистрации деятельности персонала и волонтеров. Отчеты о посещениях. Копия согласованного плана. Утверждение Министерством по общественным работам. Карта расположения туалетов, согласованная с клиентом, и т.д.	

Управление моментами принятия решений

Всегда существует риск, что организация вложит значительные ресурсы в идентификацию и разработку проекта, а затем окажется, что проект официально не утверждается.

В идеальном мире проектная команда хотела бы создать систему, с помощью которой можно было бы точно знать, получит ли проект официальную поддержку ДО того, как значительные ресурсы будут вложены в его идентификацию и разработку.

Проектные команды хотели бы избежать «прекрасно разработанного, но отвергнутого» сценария, когда организация уже потратила тысячи (и даже, может быть, десятки тысяч) долларов на идентификацию и разработку проекта, который не получит поддержки со стороны основных заинтересованных лиц (внутри организации, в сообществе, в правительственных органах, либо со стороны предполагаемых инвесторов).



Одним из лучших способов управления риском получения «прекрасно разработанного, но отвергнутого» сценария является применение схемы выбора решений, включающей несколько точек «санкционированного входа решений» на различных стадиях проекта. Используя такие точки (моменты) для принятия решений, организация имеет возможность своевременно определиться, стоит ли переходить на следующий этап проекта, либо следует изменить объем работ по проекту, график или бюджет, либо остановить проект на данном этапе.

Управление большими группами заинтересованных лиц с помощью таких «точек принятия решений» часто требует много времени и может столкнуться с трудностями общения. Несмотря на сложность и существующие риски, такой способ имеет следующие преимущества:

- позволяет убедиться в том, что организация не затрачивает большое количество времени, средств и усилий персонала на разработку предложений по проекту, если не предусмотрены участие в нем или поддержка его со стороны лиц, принимающих ключевые решения (инвесторы, партнеры, руководители организации);
- обеспечивает глубокий анализ концепции проекта, предлагая к рассмотрению многочисленные перспективы и способствуя созданию коллективной собственности по окончании реализации проекта;
- позволяет определить процессы, с помощью которых проект корректируется для получения гарантированной поддержки (как внутренней, так и внешней), необходимой в дальнейшем для одобрения проекта в целом.

Как уже отмечалось, количество моментов для принятия/пересмотра решений по проекту зависит от типа проекта, от степени его сложности и от ключевых заинтересованных лиц. Поэтому модель этапов проекта служит в качестве иллюстрации того, где могут находиться моменты для принятия решений. В некоторых проектах таких моментов больше, в других – меньше. Главное то, что наличие таких точек позволяет убедиться в том, что силы и средства в проект вкладываются не без ведома заинтересованных сторон.

Размещение точек для принятия/пересмотра решений на определенных этапах (например, в начале каждого года реализации проекта) позволяет:

- сохранить целенаправленность проекта;
- убедиться в том, что контекст и допущения, принятые в начале и приведшие к утверждению проекта, все еще имеют силу;
- предоставить возможность заинтересованным лицам и проектной команде принять следующие решения:
 - ✓ продолжать ли проект, следуя начальной схеме;
 - ✓ нет ли необходимости пересмотреть план проекта;

- ✓ остановить проект (что не обязательно означает «провал» проекта, например, по объективным причинам в направлении деятельности проекта отпала необходимость, проект стал неосуществим и пр.).

Выводы: фаза идентификации и дизайна проекта является одной из самых важных, и требует от менеджера знаний по созданию дизайна проекта и проектному планированию.

Тема 12. Фаза 2: запуск проекта

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1.111 – 1.118, флипчарт, маркеры, проектор, ноутбук.

Цель: ознакомить участников с методами работы в фазе запуска проекта.

Методы: мини-лекция с использованием электронной презентации, общая дискуссия, работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с мини-лекции (10 мин.). Затем тренер просит участников в мини-группах написать план запуска своих проектов (15 мин.). Далее одна из мини-групп презентует свою работу, остальные группы активно участвуют в обсуждении (5 мин.).

Теоретическая часть



Каждый успешный проект начинается с тщательно спланированного и реализованного этапа запуска проекта, целью которого является:

1. создание структуры руководства проектом;
2. получение официального разрешения на запуск проекта;
3. объявление о начале проекта.

Создание структуры руководства проектом

В контексте управления проектом руководство определяет рамки управления, в пределах которых принимаются решения по проекту. Структура руководства проектом определяет:

- **полномочия:** кто имеет право принимать решения, и в каких пределах;
- **ответственность:** кто несет ответственность за успешную реализацию проекта; если нет лица, ответственного за успех реализации проекта, то некому отслеживать проблемные вопросы и решать их.

Структура руководства проектом может принимать самые разные формы. В самой простой форме структура руководства состоит из одного человека – **спонсора** проекта, чего может быть достаточно. В данном сценарии ответственность спонсора проекта включает:

- обеспечение ответственности организации за обязательства по проекту;
- принятие решений о предлагаемых изменениях по проекту (объем работ, бюджет, сроки и пр.), выходящих за рамки полномочий менеджера проекта;
- наблюдение за проектом, предоставление ресурсов, определение направления движения и пр.;
- мониторинг значимости проекта, принятие решения о его завершении (в случае необходимости);
- поддержка и консультирование менеджера проекта по вопросам управления проектом, особенно по вопросам, не поддающимся контролю со стороны менеджера проекта;
- адвокационная работа для получения необходимой организационной поддержки проекта и обеспечения его ресурсами;
- отслеживание «владения» организацией процессом и результатами проекта.

Однако, несмотря на то, что структура руководства проектом, состоящая из одного человека (спонсора проекта), проста, она не всегда отражает многочисленные перспективы некоммерческого проекта.

Известно, что некоммерческие проекты не просты. Проектная команда должна иметь дело с многочисленными заинтересованными лицами, включая спонсора проекта, организации, участвующие в его реализации, сообщества бенефициаров, поставщиков и пр. В этих сложных условиях один спонсор проекта не в состоянии оказать проектной команде помощь, необходимую для достижения успеха. Более эффективной структурой руководства проектом является проектный **Совет (или Правление проекта)**, включающий представителей от всех заинтересованных лиц, участвующих в проекте.

Не существует единого жесткого правила создания проектных Советов. Но основные принципы его создания и управления следующие:

- **Количественный состав.** Не существует стандартных размеров проектных Советов. Как минимум, в Совете должно быть два члена, но может быть и три члена, и больше. Как уже отмечалось ранее, Советы небольшой численности облегчают сотрудничество и упрощают процесс принятия решений. Но если процесс управления взаимодействием заинтересованных сторон усложнен, рекомендуется расширить состав проектного Совета. Например, в случае, если проект имеет несколько инвесторов, несколько групп бенефициаров, или если в проекте участвует множество организаций.
- **Качественный состав.** Члены проектного Совета должны обладать следующими знаниями/навыками/опытом:
 - ✓ **исполнительный директор** – оценивает, имеет ли проект в целом значимость, обеспечивает наличие фондов и ресурсов, необходимых для создания этой значимости; в Совете может быть только один исполнительный директор;
 - ✓ **наблюдатель от бенефициаров** – определяет, отвечает ли проект нуждам людей, которые являются непосредственными благополучателями проекта; в проектном Совете может быть несколько представителей от бенефициаров; как вариант, может быть создана «группа бенефициаров», которая делегирует одного представителя в Совет, представляющего интересы всей группы;

- ✓ **наблюдатель за поставками** – следит за обеспечением проекта адекватными ресурсами для получения продукции/услуг надлежащего качества (что впоследствии станет ценностью/активами проекта); как вариант, может быть создана «группа ответственных за поставки», которая делегирует одного своего члена в проектный Совет для представления в нем мнения группы.

Каждый член проектного Совета отвечает за различные аспекты проекта – за ресурсы, предоставленные для проекта, за понимание организационных и пользовательских требований, потребностей участников проекта (для принятия решений о значимости проекта) и за оценку результатов проекта. Каждый из членов проектного Совета имеет свое представление о том, что такое «успех», но все члены, взятые вместе, **определяют успех проекта**.

- **Ответственность.** Члены проектного Совета несут коллективную ответственность за проект, которая включает:
 - ✓ принятие решений в отношении предлагаемых изменений по проекту (объем работ, бюджет, сроки и пр.), выходящих за рамки полномочий менеджера проекта;
 - ✓ наблюдение над проектом, предоставление ресурсов, выбор направления деятельности (при необходимости);
 - ✓ мониторинг значимости проекта, принятие решения о его прекращении;
 - ✓ отстаивание интересов слоев населения, которые они представляют;
 - ✓ поддержка и консультирование менеджера проекта по вопросам управления проектом, особенно по вопросам, не поддающимся контролю со стороны менеджера проекта;
 - ✓ адвокати́рование проекта для получения необходимой организационной и ресурсной поддержки.
- **Собрания.** Членам проектного Совета рекомендуется проводить регулярные собрания, повестка дня которых готовится менеджером проекта совместно с исполнительным директором Совета. Важным вопросом повестки дня является оценка **матрицы рисков**, которая будет рассматриваться в данном Руководстве далее. Проведение собрания Совета обязательно также во все моменты пересмотра/принятия решений.

Одним из вопросов, возникающим в связи с проектным Советом, является вопрос о том, является ли Совет простым демократическим органом, где все члены при принятии основополагающих решений обладают равными голосами.

Важно понимать, что не все голоса в проектном Совете имеют равную силу при принятии решений. Если, например, есть необходимость решить вопрос об увеличении бюджета, либо изменении сроков, спрашивать мнение могут у всех членов Совета, но окончательное решение принимается единолично (в данном случае – исполнительным директором Совета), либо небольшой группой членов. Понятно, что эффективность принятия решения группой обратно пропорциональна ее численному составу. Большие группы могут не только несвоевременно принимать решения, но и качество решений будет напрямую зависеть от степени сложности управления группой членов Совета.

Официальное разрешение на запуск проекта

Если проект следовал модели «точек (моментов) принятия решений», то, скорее всего, ряд решений уже был принят до того, как проект вступил в фазу запуска, например, на этапе разработки концептуальной документации, на этапе представления меморандума о намерениях, либо на этапе рассмотрения и одобрения проектного предложения.

На этапе запуска проекта важно следить за тем, чтобы проект был формально одобрен органом руководства проектом (независимо от того, состоит ли он из одного спонсора проекта, или представлен проектным Советом).

Разрешение оформляется документально в виде **Устава** проекта или **проектного Соглашения**³¹ – документа, содержащего общее описание проекта и подписанного его руководящим органом.

Содержание проектного Соглашения может быть различным, но, как правило, включает статьи, отражающие:

- **обоснование проекта** – описание проблем и потребностей, на решение и удовлетворение которых будет направлена деятельность в рамках проекта;
- **основные результаты (производные) проекта** – масштаб достижений проекта, включая его цель (impact), не прямые результаты (outcomes), продукцию/услуги (outputs);
- **основные проектные предположения**, включая общее описание основных параметров проекта:
 - ✓ виды деятельности по проекту;
 - ✓ сроки и временной (календарный) график реализации проекта;
 - ✓ бюджет проекта;
 - ✓ ключевой персонал проекта, включая его функции и квалификационные требования, необходимые для выполнения работ по проекту;
- **риски проекта** – определение потенциальных проблем/рисков, с которыми может столкнуться проект;
- **толерантность проекта** – четко сформулированные допущения (границы возможных отклонений по проекту), касающиеся достижений проекта, сроков и временного графика, затрат и рисков, которые в целом существенно не повлияют на результаты проекта и сам процесс его реализации;
- **контроль над отклонениями** в проекте – определение случаев превышения допущений (критических отклонений в той или иной области проекта, которые могут существенно повлиять на реализацию проекта и его достижения) для принятия соответствующих решений.

Когда проект разработан и подписан, важно, чтобы его не положили на полку и не забыли о нем. Проектное Соглашение – очень важный документ, который может использоваться для достижения следующих целей:

- получение официального разрешения начать проект и использовать ресурсы, предназначенные для его реализации;
- обеспечение понимания основных параметров проекта ключевыми участниками и спонсорами проекта (как внешними, так и внутренними);
- документирование обязательств участников проекта в соответствии с целями проекта, а также в отношении проектных ресурсов/видов деятельности.

Кроме того, проектное Соглашение считается действующим документом. Если руководящий орган проекта одобряет внесение значительных изменений в проект (касательно объема работ, бюджета, сроков и пр.), то Соглашение пересматривается и подписывается снова для подтверждения новых параметров проекта.

И, наконец, **Соглашение служит руководством для менеджера проекта.**

³¹ У НКО стран региона ВЕЦА обычно принято называть данный документ проектным Соглашением – прим. редактора

При отсутствии проектного Соглашения проектная команда может столкнуться со следующими рисками:

- выполняя проект, в котором не оговорены обязательства и отсутствует поддержка со стороны лиц, принимающих решения (инвесторы, партнеры, руководство организацией), проектная команда начинает затягивать время, нерационально использовать материалы, персонал и иные средства организации;
- ключевые заинтересованные стороны не имеют представления о проекте в целом (объем работ, бюджет, график, преимущества, риски).

Объявление о начале проекта

Одной из основных целей этапа запуска проекта является объявление о начале проекта всем сторонам, заинтересованным во вмешательствах проекта. Это могут быть благополучатели проекта, неправительственные организации, занятые в данной сфере, представители власти, широкая общественность и многие другие.

Существует множество способов сообщить о начале проекта всем заинтересованным сторонам. Независимо от применяемого способа, сообщения всегда преследуют одинаковые цели:

- формально признать начало проекта;
- убедиться в том, что ключевые заинтересованные лица имеют правильное понимание параметров проекта;
- привлечь внимание к проекту и познакомить с ним все заинтересованные стороны.

Подписанное проектное Соглашение – идеальный документ, позволяющий официально объявить о начале проекта широкой аудитории.

Благодаря своему краткому и сжатому формату, Соглашение в наибольшей степени подходит для сообщения информации об основных параметрах проекта.

Соглашение очень удобно использовать в общении с людьми, которые плохо воспринимают и запоминают (в силу разных обстоятельств) большой объем информации.

Доведение проектного Соглашения до заинтересованных сторон сообщества – не только эффективный способ донесения информации, но также способ обеспечения прозрачности и отчетности по проекту.

Если по каким-то причинам проектная команда не хочет раскрывать все статьи Соглашения большому кругу лиц, то при подготовке данного документа следует использовать такой формат, в котором вся конфиденциальная информация изложена в соответствующих приложениях к Соглашению.

Статьи в газетах, пресс-конференции, визиты, собрания, различные торжественные мероприятия также могут использоваться для связи с широкой общественностью и объявлении о начале проекта. Характер сообщений при этом может меняться в зависимости от аудитории и их связи с проектом. Самое важное – чтобы, по крайней мере, основные параметры проекта были доведены до заинтересованных лиц до того, как начнется деятельность по проекту.

Выводы: запуск проекта – важная фаза, которая позволяет официально начать деятельность по проекту и привлекает внимание широкой общественности к этому факту. В этой же фазе происходит еще одно очень важное событие – формируется руководство проектом, т.е. проектный Совет.

Тема 13. Фаза 3: планирование проекта

Продолжительность: 40 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый», слайды №№ 1. 119 – 1.31, флипчарт, маркеры, проектор, ноутбук.

Цель: ознакомить участников с понятием проектного планирования и его отличиями от

проектной заявки.

Методы: работа в мини-группах, мини-лекция с использованием электронной презентации, общая дискуссия.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с предложения участника поработать 15 минут в мини-группах и дать свои ответы на следующие вопросы:

- Чем отличается план реализации проекта от проектной заявки?
- Что и зачем нужно планировать, чтобы проект был успешным?
- Назовите основные характеристики проектного планирования (каким должно быть планирование проекта)?

Далее тренер просит все группы вывесить свои работы, сделанные на флипчарте, на общее обозрение, а одну из групп – презентовать свою работу. Другие группы активно участвуют в обсуждении, предлагая свои варианты, либо соглашаясь с коллегами. На общее обсуждение отводится 10 минут

Затем тренер предлагает вниманию участников мини-лекцию с использованием электронной презентации.

Теоретическая часть

Проект позволяет достичь определенного результата в определенные сроки и за определенные средства. План **проекта составляется для того, чтобы определить, с помощью каких работ будут достигаться результаты проекта, какие люди и оборудование нужны для исполнения этих работ, в какое время эти люди и оборудование будут заняты работой по проекту**³².

Планирование³³ в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается предварительный план – общее представление о том, что потребуются выполнить при реализации проекта.

Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его открытии. Определяются ключевые события-вехи проекта, формулируются задачи, работы и их взаимная зависимость.



Планирование – это непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей с учетом складывающейся обстановки

План проекта – это единый, последовательный и согласованный документ, включающий результаты планирования всех функций управления проектом и являющийся основой для выполнения и контроля проекта.

Основные этапы процесса планирования показаны ниже в таб. 12 и на рисунке 15 и включают девять шагов³⁴. На каждом шаге менеджер проекта может обнаружить неэффективность или невозможность реализации проекта и поднять вопрос о его закрытии или внесении существенных изменений в проектную заявку.

³² Управление проектами в Microsoft Project 2007// В.Богданов//Издательство «Питер»// Электронный ресурс доступа <http://www.books.ru/author/bogdanov-180450/>

³³ http://www.pl-e.ru/w/PL_Engineering

³⁴ Последовательность этих шагов может меняться в зависимости от характеристик проекта и ситуации

Таблица 12

№	Шаги	Основной вопрос (цель шага планирования)
1.	Разработка концепции и планирование целей и задач (результатов высокого уровня) проекта	Почему мы это делаем?
2.	Декомпозиция деятельности проекта, построение иерархической структуры работ (ИСР)	Что конкретно надо сделать для достижения результатов?
3.	Назначение ответственных. Построение структурной схемы организации проекта. Схема RACI	Кто исполнитель? Кто контролирует и принимает работу? Кто консультирует? Кому надо подать отчет?
4.	Разработка стратегии реализации проекта, построение плана по получению отдельных продуктов	Как будут получены продукты (результаты первого уровня)?
5.	Разработка тактики проекта, построение сетевых моделей (интеллект-карт), определение критического пути проекта и «плавающих» сроков	Подробно: как будем действовать?
6.	Разработка идеального календарного графика работ – график ГАНТТа	Идеально: когда, что надо сделать?
7.	Планирование ресурсов, разработка реального календарного графика ГАНТТа работ с учетом ограничений на ресурсы и реальной сетевой рабочей диаграммы	Реально: когда и что можно сделать? Что для этого необходимо?
8.	Оценка затрат, разработка бюджета	Сколько нужно финансовых средств и когда?
9.	Разработка и принятие плана проекта	Все ли учтено? Когда план необходимо пересмотреть? Кто его утверждает? Кто вносит изменения?

Для эффективной реализации проектов также часто становится целесообразным применение вспомогательных процедур планирования проекта, например:

- планирование качества;
- планирование рисков и мероприятий по работе с ними;
- организационное планирование;
- планирование коммуникаций с заинтересованными сторонами и пр.

Более подробно это будет рассмотрено далее.

В каждом конкретном случае менеджер проекта на основе соотношения результат/затраты должен оценить целесообразность применения той или иной вспомогательной процедуры, имеющейся в арсенале проектных технологий.

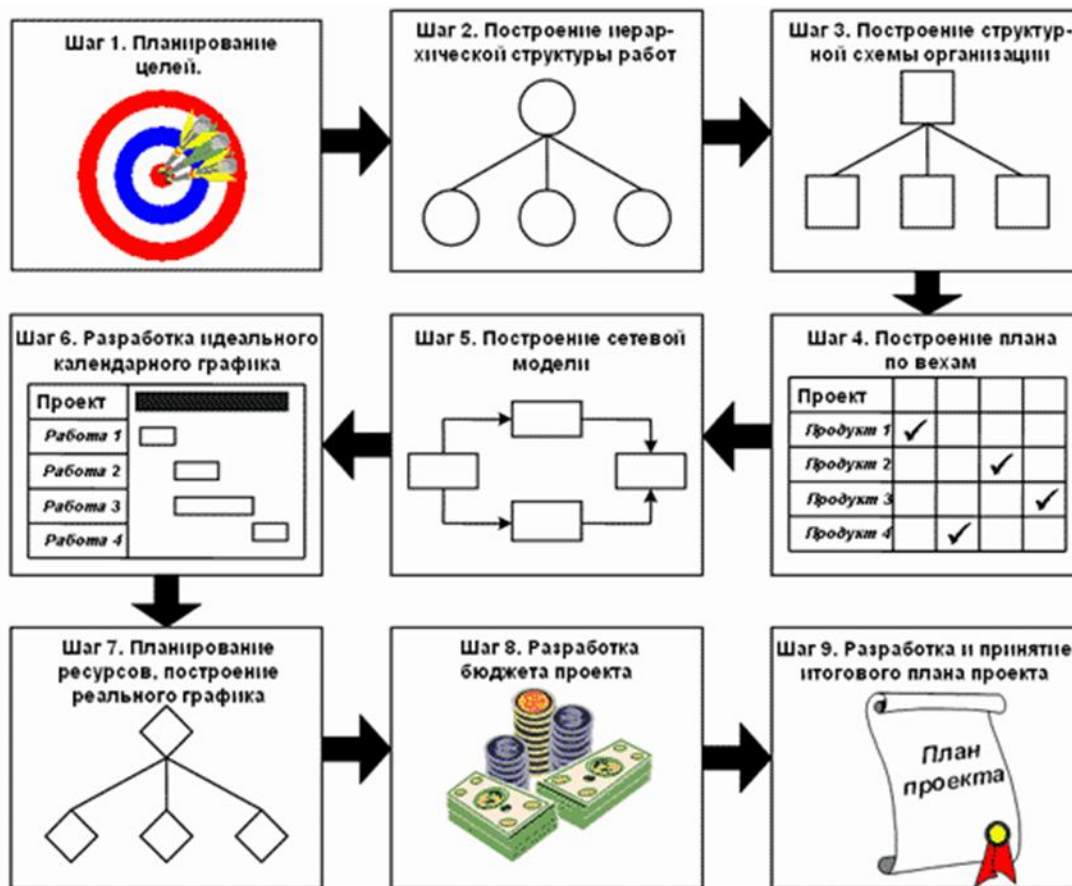


Рис. 15

Разработка и принятие плана проекта

Результаты планирования проекта должны быть задокументированы и представлены для утверждения. Разработка, документирование и согласование плана проекта направлены на достижение следующих основных целей:

- обеспечение понимания и одобрения целей проекта и средств их достижения;
- обеспечение выделения требуемых ресурсов (времени, денег, штата) на проект;
- обеспечение обоснования для оценки и отображения прогресса достижения целей и результатов проекта;
- обеспечение основания для контроля и внедрения изменений.

Задокументированные результаты реализации предыдущих шагов планирования ложатся в основу итогового плана. В общем случае в итоговый план могут включаться дополнительные разделы:

- предыстория инициации проекта;
- ссылки на внешние документы;
- документы, регламентирующие порядок взаимодействия участников проекта, подготовку и анализ проектной отчетности и пр.;
- ограничения, риски и неопределенности проекта;
- процесс (процедур) решения текущих проблем.

Информация, содержащаяся в итоговом плане, должна быть представлена в форме, удобной для рассмотрения руководством организации и участниками проекта. Любые вопросы, требующие дальнейших исследований, по возможности должны быть решены до утверждения плана. Руководство должно согласиться и одобрить соглашения по ресурсам, процессам получения

основных продуктов проекта и ключевым рискам проекта, а также процедурам управления рисками. **Любые согласованные изменения должны быть задокументированы.**

Обычно³⁵ к моменту, когда проект переходит в фазу планирования, проектная команда уже разработала ряд документов (например, логическую матрицу проекта, проектную заявку/предложения, Соглашение и пр.), содержащих детальную информацию о проекте, а именно описание:

- цели, результатов, продукции;
- объема работ и видов деятельности;
- индикаторов и способов их проверки;
- бюджета;
- временного (календарного) графика и сроков.

Важно, однако, не смешивать проектную заявку, логическую матрицу проекта и прочие документы, подготовленные в фазу идентификации и разработки проекта, с планом действий по проекту. План действий существенно отличается от всех прочих документов по своему формату, целям, направленности, уровню детализации, степени участия, временных (календарных) ограничений.

И хотя многие считают, что логическая матрица проекта и/или проектная заявка предоставляют уже приемлемый объем информации, которая может играть роль плана действий, тем не менее, эти документы не дают достаточной степени детализации, необходимой для реализации проекта, поскольку разработка этих документов преследовала иную цель.

Сравним, к примеру, предложения по проекту (проектную заявку) с планом реализации проекта. На таб. 13 показаны отличия между этими двумя документами с точки зрения их назначения, формата, уровня детализации (аналогичное сравнение можно провести между логической матрицей проекта и планом его реализации).

Однако, несмотря на существенные различия в целях, процессах и содержании проектной заявки и плана реализации проекта, многие некоммерческие организации используют проектную заявку в качестве плана действий по проекту, особенно в случаях, когда формат заявки, основанный на требованиях финансового донора, и планы реализации проекта по временным рамкам и уровню детализации максимально приближены друг к другу. Следует помнить, что даже самые обширные проектные заявки (объем некоторых из них составляет более ста страниц) могут иметь слабые стороны, отрицательно влияющие на эффективность планирования процесса реализации проекта.

Таблица 13

Элементы проекта	Проектная заявка	План реализации проекта
Цель	Получение согласования и финансирования проекта. Основное внимание – ясному и подробному изложению сути проекта для цели его «продажи» лицам, которые будут осуществлять финансирование.	Обеспечение своевременного выполнения проекта в полном объеме, в рамках бюджета и в соответствии с требуемыми параметрами качества. Главное внимание – тщательному, логическому планированию и моделированию проекта для ознакомления с ним исполнителей (проектной команды и прочих заинтересованных сторон).
Формат	Формат часто определяется требованиями инвестора или агентством, ответственным за	Формат определяется проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.

³⁵ Управление проектами в некоммерческой сфере// PMD Pro 1 – обучение и сертификация в области управления проектами// Inside NGO 2012

	принятие решений по финансированию.	
Уровень детализации	Уровень детализации часто ограничен и ориентирован на цели, формат работы по проекту, ожидаемые результаты, временной график и сроки реализации проекта.	Уровень детализации определяется проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.
Участники	Часто разрабатываются небольшой командой в силу ограниченности времени.	Существует возможность расширить число участников, включить заинтересованных лиц, экспертов и технических консультантов.
Целевая аудитория	Инвесторы и заинтересованные стороны, распределяющие ресурсы.	Направлен на нужды команды, выполняющей деятельность по проекту.
Сроки и временные графики	Очень часто разрабатываются в условиях ограничения времени, иногда за месяцы и даже годы до начала реализации.	Существует возможность пересмотреть проектные предложения с целью дальнейшей разработки/пересмотра/обновления планов в начале процесса реализации проекта, либо в ключевые моменты жизни проекта.

Формат и составляющие плана реализации проекта могут быть различны и зависят от особенностей самой организации, и ее проекта, а также требований финансовых доноров. Но, независимо от формата документа, все планы реализации проектов (по сравнению с документацией, разработанной на начальных этапах проекта) должны следовать принципам управления проектами, предлагаемыми в PMD Pro:



- **Планирование должно быть сбалансированным!**
- **Планирование должно быть всеобъемлющим!**
- **Планирование должно быть интегрированным!**
- **Планирование должно быть совместным!**
- **Планирование должно быть непрерывным повторяющимся процессом!**

Сбалансированность при планировании проекта

Обратите внимание: в модели жизни проекта, предлагаемой PMD Pro, выделяется **шесть фаз**. Менеджмент проекта должен быть настолько сбалансированным, чтобы гарантировать выполнение **всех** видов деятельности по проекту, соблюдение бюджета и календарного плана **в каждой фазе жизни проекта**.

Очевидно, что план реализации проекта, прежде всего, должен включать информацию, необходимую для выполнения всей работы, прежде всего, в течение фазы реализации проекта. Однако очень важно, чтобы в план реализации также были включены пункты, касающиеся необходимых действий для осуществления управления проектом во всех других фазах жизни проекта, а именно:

- **Планирование фазы запуска проекта**

К моменту, когда детальный план реализации проекта разработан, большинство видов деятельности по запуску проекта уже закончены. Однако не забывайте, что **деятельность по руководству проектом, иницированная на этапе запуска проекта, должна осуществляться на протяжении всей жизни проекта**. Это может, например, включать подготовку к заседанию проектного Совета информации о соблюдении календарных планов и бюджета проекта.

- **Планирование планирования**

Планы проекта не статичны. Как показывает практика, планы должны регулярно пересматриваться и обновляться с учетом последних данных мониторинга. Но процесс пересмотра планов требует наличия возможностей и ресурсов, как в проектной команде, так и у заинтересованных сторон, чтобы обеспечить его точность и реалистичность.

- **Планирование реализации проекта**

Планирование реализации проекта, несомненно, составляет основную часть плана. План должен представлять собой подробное описание действий, ограниченных временными рамками, необходимых для реализации каждого компонента проекта, включая особые действия, которые следует осуществить для получения продуктов и достижения результатов проекта.

- **Планирование мониторинга и оценки проекта**

Деятельность по мониторингу и оценке (МиО) проекта крайне необходима для успешного завершения проекта. Однако для их осуществления они должны быть запланированы и отражены в проекте. План МиО должен ответить на целый ряд критических вопросов, в том числе: «Кто отвечает за сбор, обработку, анализ и мониторинг данных, за их оформление и за доведение их до сведения соответствующих лиц? Когда должна осуществляться деятельность по МиО? Каким образом будут использоваться данные? Будет ли проводиться оценка проекта? Если да, то кем и когда? Какие ресурсы понадобятся для осуществления процесса оценки?».

- **Планирование завершения и передачи проекта**

Какие действия необходимо предпринять в фазу завершения проекта? Какие действия необходимо предпринять для завершения административных и контрактных обязательств? Будет ли проект передан другим заинтересованным лицам? Если да, то какие затраты (ресурсы) потребуются для успешной передачи проекта?

Всеобъемлющий характер проектного плана

Помимо сбалансированности, план проекта должен охватывать **все** виды деятельности, необходимые для успешного завершения проекта.

Тщательно проработанный план проекта включает все элементы, необходимые для получения промежуточных результатов проекта (построенные туалеты, здоровье обученных рабочих, новые сельскохозяйственные технологии и пр.), а также элементы, необходимые для достижения **конечных результатов** проекта (уровень задач).

Иначе говоря, тщательно проработанный план проекта включает детали, относящиеся к каждому из следующих элементов управления проектом (рисунок 16).



Рис. 16

- **Планирование управления объемом работ по проекту**

Каким образом будет осуществляться управление и контроль над всеми видами работ по проекту (продукция, услуги, виды работ, необходимые для получения результата) на протяжении всей жизни проекта?

- **Планирование управления временными параметрами проекта**

Какие процессы и методы будут применяться для оценки временных рамок проекта, и каким образом будут управляться календарные планы на протяжении жизни проекта?

- **Планирование управления обоснованием проекта**

Какие проблемы решает проект, и какие ресурсы необходимы проекту (время, денежные средства, репутация организации, усилия), которые позволили бы эффективно осуществить проект и получить требуемый результат?

- **Планирование управления заинтересованными сторонами проекта**

Кто те лица, группы или организации, на чьи интересы проект может повлиять, как положительно, так и отрицательно? Каково будет их участие в проекте?

- **Планирование управления рисками**

Каким образом будут определяться, анализироваться и отслеживаться риски?

- **Планирование управления ресурсами проекта**

Какие существуют процессы и системы для приобретения оборудования и материалов, для управления финансами и человеческими ресурсами? Какие методы логистики следует применить для соблюдения графика поставок?



*Ключевым звеном этих шести элементов комплексного плана проекта является **Планирование координирующих действий по проекту**.*

План проекта должен предусмотреть, каким образом будут сотрудничать заинтересованные стороны. Каковы будут нормы сотрудничества? Ясны ли роли и ответственности участников процесса? Каким образом проектная команда будет давать обновленную информацию заинтересованным лицам? Кто несет ответственность за взаимодействие?

Формат планов реализации проекта может быть самым различным. В некоторых случаях элементы комплексного плана включают в один документ, являющийся единым планом реализации проекта. В других случаях план реализации проекта состоит из нескольких документов. Иногда основной план проекта дополняют отдельными планами с более глубокой степенью детализации отдельных областей планирования. Например, проект может иметь основной план реализации и отдельный план по мониторингу и оценке проекта. Аналогичным образом, в зависимости от масштабов, сложности и рисков проекта, команда может разработать отдельные документы по закупкам, взаимодействию, управлению человеческими ресурсами и т.п. Все эти планы должны быть увязаны между собой и прочими документами проекта, образуя в целом **комплексный план реализации проекта**.



Назначение плана проекта – создать модель (структуру) проекта. Он предоставляет проектной команде эффективную среду для рассмотрения и проверки альтернатив проекта с наименьшими рисками, позволяет определить все «а что, если...» и рассмотреть альтернативные подходы ДО ТОГО, КАК ресурсы

будут потрачены, а время упущено.

Интегрированный характер проектного планирования

Вспомним треугольник ограничений проекта. Один из важных выводов такого представления заключается в том, что **ограничения по проекту взаимосвязаны, и что изменение одного из них**

влечет за собой изменение других. Такая же динамика присуща и плану реализации проекта. **Каждый из элементов плана связан с другими его элементами.** Это очевидно просматривается в обширных взаимосвязях между различными элементами общего всеобъемлющего плана реализации проекта, например:

- решения по бюджету зависят от выбора масштаба проекта;
- решения по календарному плану зависят от логистических решений;
- решения по взаимодействиям и коммуникациям зависят от решений по управлению человеческими ресурсами;
- решения по мониторингу зависят от выбора методов управления рисками.

Это всего лишь несколько примеров взаимосвязей, существующих в рамках общего плана проекта. Эти примеры подчеркивают важность интеграции различных областей в плане реализации проекта.

Планирование как совместный процесс

Привлечение к планированию и участие в планировании заинтересованных сторон является приоритетным в каждой фазе цикла жизни проекта в некоммерческой сфере. Однако на этапе идентификации и разработки проекта часто встречаются ситуации, когда участие заинтересованных сторон на отдельных стадиях разработки ограничено. И хотя это не самый желаемый сценарий, тому есть ряд причин:

- **График разработки проектной заявки нередко ускоряется из-за лимита времени**
Часто инвесторы для разработки проектной заявки дают организации всего лишь месяц-два, начиная с объявления даты подачи заявки и до момента начала финансирования (в некоторых случаях этот период составляет всего 24 часа!). В таких ситуациях организация вынуждена быстро завершить все этапы оценки, анализа и разработки проекта и пройти все точки пересмотра решений, чтобы своевременно подготовить и предоставить проектную заявку. В результате организация не имеет возможности проконсультироваться с основными заинтересованными лицами по проекту на этапе его идентификации и разработки.
- **Предложения по проекту часто разрабатываются небольшими группами людей**
Учитывая тот факт, что проектная заявка чаще всего предназначена для заинтересованных сторон, принимающих решения о финансировании проекта (внешние инвесторы или внутренние группы организации), команда по разработке предложения по проекту чаще всего стремится наилучшим образом «продать» проект, поэтому в команду включают людей, умеющих наилучшим образом описать и преподнести (презентовать) проект. Это может привести к ухудшению сотрудничества с ключевыми заинтересованными сторонами на этапе разработки проектного предложения.
- **Проектная заявка не должна содержать подробный всеобъемлющий план действий**
Несмотря на то, что отдельные детали могут быть включены в основное описание проектной заявки, чаще всего они носят общий характер и недостаточно проработаны. Поэтому люди, которым предстоит начать этап реализации, не могут дать точные оценки времени, средств и персонала, необходимых для выполнения и завершения работ по проекту.

В процессе проектного планирования должны участвовать все члены команды и соответствующие заинтересованные стороны (в зависимости от их влияния на ход и результаты проекта).



Очень важно, чтобы проектная команда использовала возможности, которые предоставляет процесс планирования действий по реализации проекта, чтобы более широко и активно, чем это было возможно на этапе идентификации и разработки проекта, привлечь к планированию заинтересованные стороны

Участие заинтересованных сторон в процессе планирования имеет множество преимуществ:

- заинтересованные стороны имеют соответствующие знания и опыт получения точных оценок бюджета, временных рамок, человеческих и прочих ресурсов по проекту;
- заинтересованные стороны чаще всего лучше осведомлены о потенциальных рисках проекта и могут дать рекомендации по их снижению;
- новый персонал или партнеры могут более правильно определить направление проекта, если в нем участвуют заинтересованные стороны; такая деятельность позволяет также достичь взаимопонимания в отношении результатов проекта;
- заинтересованные стороны, участвующие в процессе планирования проекта, чаще берут на себя функции руководства деятельностью по реализации проекта;
- в то же время, выслушивая мнения сторон, выступающих против проекта, проектная команда может скорректировать объем работ, либо другие параметры проекта, чтобы устранить факторы, по поводу которых противники проекта высказывают озабоченность.

Планирование – процесс итеративный³⁶

На протяжении всего проекта важно обращаться с планом реализации, как с «живым» документом, а не как с чем-то статичным и неизменным. Модель фаз жизни проекта, предложенная PMD Pro, отражает фазу планирования проекта как часть фазы реализации и фазы мониторинга, оценки и контроля. Вместе взятые эти три фазы будут непрерывно поставлять информацию, обуславливающую необходимость пересмотра и обновления плана реализации.

Изменения, вносимые в план реализации, позволяют детализировать график, уточнить затраты и ресурсы, необходимые для выполнения всего объема работ по проекту. Такой итеративный процесс предоставления в течение всего периода реализации проекта все более подробной информации для плана реализации часто называют **«планированием набегающей волны»**. Итерация, по определению – это повторение необходимых действий два, три и более раз с целью достижения желаемого результата.

Планирование типа «набегающей волны» особенно полезно в ситуациях, когда информацию по проекту сложно добывать, либо когда информация очень быстро меняется (например, действия в условиях высокого риска или в чрезвычайных ситуациях). В таких ситуациях при поступлении новой информации определяются новые зависимости, новые требования, новые риски, возможности, допущения и ограничения. Значительные изменения в любом из этих факторов, случившиеся в ходе реализации проекта, могут существенно изменить один или несколько элементов плана реализации.

Однако планирование типа «набегающей волны» не ограничено лишь аварийными ситуациями. Межамериканский Банк Развития широко применяет такой метод в своих проектах по развитию. Каждый из его проектов одобрен как составная часть единого многолетнего проекта. Реципиенты этого большого многолетнего проекта обязаны ежегодно предоставлять рабочие планы на каждый год деятельности. Такие ежегодные планы служат не только для того, чтобы продемонстрировать, что оценки работ по проекту точны и реальны, но и для того, чтобы принимать решения о том, стоит ли продолжать проект в соответствии с многолетним планом, либо необходимо пересмотреть план. Процесс анализа и согласования годовых планов позволяет проверить допущения, послужившие основой для разработки отдельных проектов, подтвердить

³⁶ Итеративный – непрерывный, повторяющийся, т.е. многократный

наличие необходимых ресурсов, оценить внешнюю ситуацию/риски и отследить соблюдение вертикальной логики всего проекта.

Выводы: планирование реализации проекта – процесс многофакторный, непрерывный и помогающий выполнить проект вовремя, с нужными результатами и в рамках выделенных ресурсов.

Тема 14. Подведение итогов дня

Продолжительность: 15 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Управление проектом». День первый», слайд № 1. 132.

Цель: повторить пройденный материал, выяснить степень его усвоения, а также психологически разгрузить участников и настроить их на продолжение работы в следующие дни.

Методы: блиц-опрос, упражнение «Микрофон».

Практическая часть

Тренер подводит итоги работы: перечисляет участникам все темы, которые обсуждались в течение дня; делает короткий блиц-опрос, чтобы убедиться, что все участники поняли и усвоили информацию, отвечает на вопросы участников (5 мин.).

Далее тренер просит всех сесть в круг и сказать в импровизированный «микрофон»-маркер два прилагательных, которые наиболее полно характеризуют состояние участника на настоящий момент.

Затем тренер благодарит участников за работу в течение дня, желает им хорошего отдыха и выражает надежду, что «завтра все будут готовы к новым трудовым подвигам». Первый день работы завершен.

Выводы: крайне важно в конце каждого дня занятий подводить итоги и проводить такие упражнения, которые позволят участникам психологически и эмоционально разгрузиться.

3.2. ОПИСАНИЕ ЗАНЯТИЙ ВТОРОГО ДНЯ ТРЕНИНГА

Тема 15. Повторение тем предыдущего дня

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, мячик, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайд № 2.2.

Цель: закрепить полученную информацию, настроить участников на продуктивную деятельность.

Методы: упражнение «Один вопрос товарищу», вопросы-ответы.

Практическая часть

Упражнение «Один вопрос товарищу» (5 мин.)

Тренер просит участников вспомнить день вчерашний, все темы, которые обсуждались накануне. Затем предлагает, бросая мячик друг другу, задать вопрос из тем вчерашнего дня (повторяться нежелательно). Тот, кто поймал мяч, отвечает на вопрос, сам задает вопрос и бросает мяч дальше. Таким образом, мяч должен побывать у всех участников. Тренер помогает отвечать на вопросы, напоминая забытое и поясняя сложные вопросы. Затем тренер подводит итоги, перечисляя основные темы предыдущего дня и делая необходимые акценты (5 мин.).

Выводы: для достижения общей цели тренинга очень важно помогать друг другу, обсуждая сложные проблемы, вместе находя ответы на трудные вопросы.

Тема 16. Фаза 4: реализация проекта

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, мячик, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайды №№ 2.3 – 2.13.

Цель: сформировать у участников осознанное понимание, как необходимо управлять фазой реализации проекта, необходимости предъявления определенных требований к добровольцам.

Методы: мозговой штурм, общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с небольшого мозгового штурма (10 мин.):

- Каковы основные функции менеджера в фазе реализации проекта? Какими вопросами должен заниматься менеджер и почему?

Затем тренер подводит итоги и предлагает участникам мини-лекцию (20 мин.), постоянно обращаясь к участникам и побуждая их к активному осмыслению предлагаемого материала (просит привести примеры, задает вопросы и т.д.).

Теоретическая часть

Каков бы ни был замысел проекта, сам по себе, без реализации он мало что значит. Важен результат выполнения проекта, нужна работа по его осуществлению.

Реализация проекта требует выполнения определенной совокупности мероприятий, связанных с проработкой реальных возможностей осуществления проекта, разработкой его основ и

описанием его производственных субъектов и объектов, контрактной деятельностью, организацией и финансированием работ по проекту, созданием новых продуктов (технологий), планированием ресурсов и хода работ над проектом, закупкой материалов и оборудования и т.д.

Повседневная работа по реализации проекта должна руководствоваться и управляться в соответствии с разработанным планом. Эта задача может быть относительно простой, но, в зависимости от характера проекта, может стать и достаточно сложной.

Как в любом процессе управления проектом, успех его реализации является не только искусством (умение управлять людьми, вести за собой команду, умение общаться), но и наукой.

На первый взгляд менеджер проекта просто отвечает за осуществление плана проекта. Но при более тщательном рассмотрении становится ясно, что для успешного выполнения своих обязанностей менеджер проекта должен обладать рядом технических навыков, а именно:

- **умением управлять текущими вопросами/проблемами;**
- **умением управлять людьми;**
- **умением управлять процессами внутреннего контроля.**

Управление текущими проблемами

В мире бокса есть высказывание: «У каждого есть план... пока он не получит удар!». Та же динамика присуща процессу управления проектом. Как у боксера на ринге, жизнь менеджера проекта рискованна, сложна, а иногда просто кошмарна. Даже при наличии детального и хорошо проработанного плана всегда будут «кочки» (трудности), усложняющие процесс реализации проекта. Как хороший боксер, менеджер проекта должен уметь управлять ими, справляться с трудностями и адаптировать план к вновь возникшим реалиям.

Текущие проблемы включают неосуществленные решения, ситуации или сложности, которые могут существенно повлиять на проект, и которые проектная команда не может разрешить самостоятельно. **Управление текущими проблемами заключается в умении распознавать их и управлять ими вплоть до их полного разрешения.**

Решение текущих проблем часто выходит за рамки полномочий проектной команды. Но даже если решение проблемы передается на более высокий уровень или делегировано другому лицу, менеджер проекта все равно должен отслеживать ее решение. На протяжении всей жизни проекта он должен быть готов выделить ресурсы, необходимые для решения таких проблем.

Управление текущими проблемами – совместная работа, поэтому каждый член проектной команды:

- участвует в выявлении проблемных моментов по проекту;
- вносит свой вклад в решение проблем;

Примечание: опыт показал, что люди, занятые конкретным видом деятельности, как правило, лучше знают, как решить тот или иной вопрос. Поэтому задача менеджера проекта состоит в том, чтобы создать условия, в которых каждый член команды мог бы самостоятельно разрешить как можно большее число проблемных вопросов.

- доводит важные проблемные вопросы до менеджера проекта в кратчайшие сроки.

Несмотря на то, что решение проблем – совместная деятельность, менеджер проекта полностью отвечает за управление этим процессом (заметим, что в схеме RACI, которая будет рассмотрена далее, за такой вид деятельности отвечает один человек).

Если проблема не решена, негативные последствия могут включать:

- несоблюдение сроков проекта;
- низкое или неприемлемое качество проекта;
- плохую репутацию в сообществе, среди инвесторов и пр.;

- наличие разногласий по окончании проекта.

Менеджер проекта должен управлять всеми вопросами, связанными с проектом, к которым относятся:

- **Идентификация и отслеживание текущих проблем**
Выявление нерешенных вопросов, неосуществленных решений и прочих проблем до того, как они окажут негативное влияние на проект. Поэтому процесс определения и отслеживания текущих проблем тесно связан с процессом управления рисками (который рассматривается в разделе, посвященном мониторингу, оценке и контролю). Таким образом, этап реализации и этап мониторинга, оценки и контроля тесно связаны и обычно идут параллельно.
- **Анализ текущих проблем**
Понимание сущности проблемы, ее причин и последствий, чтобы предпринять адекватные действия для ее разрешения.
- **Сообщения о текущих проблемах**
Доведение текущих вопросов/проблем до соответствующего уровня руководства в организации для их решения. Важно также доводить информацию о том, каким образом и когда вопрос/проблема были решены.
- **Контроль над текущими вопросами/проблемами**
Менеджер проекта отвечает за создание условий, в которых проектная команда и партнеры могут осуществлять действия, обеспечивающие своевременное и эффективное решение текущих вопросов и проблем.



Процесс управления текущими вопросами/проблемами тесно связан с процессом мониторинга, оценки и контроля над проектом и включает разработку и отслеживание плана решения этих вопросов.

Для доведения конкретной проблемы и формата ее разрешения до проектной команды необходимо **документировать** весь процесс управления проблемой.

Наиболее важным способом контроля является ведение журнала текущих вопросов, в котором суммированы все вопросы, отражено их текущее состояние и указано лицо, ответственное за данный вопрос. **Журнал регистрации текущих вопросов** может иметь самый разнообразный формат – от варианта на бумаге до полностью интегрированной базы данных. Образец формата журнала приведен ниже на таб. 14.

Таблица 14

Вопрос/ проблема	От кого поступил	Описание	Дата поступления	Кому дано задание	Дата	Состояние	На дату	Решение вопроса/ проблемы

Следует помнить, что совершенная система управления текущими вопросами/проблемами очень дорогостоящая, а, возможно, и не достижима. Поэтому обычно принимается разумный уровень несовершенства системы, основанный на оценке компромисса между стоимостью, выгодой, риском и временем.

Управление людьми

Важность умения управлять людьми, сложно переоценить. Менеджеры проектов работают в команде и часто могут достичь поставленных целей, только благодаря следованию обязательствам, сотрудничеству и вкладу со стороны членов команды. Поэтому ***управление людьми – самая важная и самая трудная часть работы.***

Чаще всего, говоря о таланте менеджера управлять людьми, мы главное внимание обращаем на их «нематериальные навыки». Именно такие менеджеры умеют создать мотивацию для членов команды, довести до них перспективы, воодушевить людей, придать силы их действиям, признать достижения, умеют выслушивать, помогают решать проблемы и создают атмосферу доверия.

Все эти «нематериальные навыки» относятся к межличностным компетенциям менеджера и очень важны для успеха проекта. Поэтому менеджеры проектов должны стремиться улучшить свои навыки по управлению людьми, мотивации, общению и пр.

Это, однако, не означает, что в управлении людьми не нужны «жесткие» технические методы.

Общий всеобъемлющий план проекта опирается не столько на межличностные качества менеджера проекта, сколько на конкретные виды деятельности, необходимые для активного управления всеми возможностями проектной команды. Такие виды деятельности осуществляются на протяжении всего периода реализации проекта и включают:

- ***Набор персонала***

В функции руководителя проектной группы входит обязанность определения кандидатур на занятие соответствующих должностей, их интервью, определение критериев отбора и окончательный выбор.

- ***Разработка должностных инструкций***

Должностная инструкция включает список обязанностей по проекту, роли и ответственности каждого члена команды. Должностные инструкции используются не только для найма сотрудников, но и для оценки результатов деятельности каждого члена команды.

- ***Разработка организационной схемы проекта***

Организационная схема проекта отражает систему отчетности и субординации в проектной команде.

- ***Определение необходимости обучения персонала проекта***

Какие навыки и умения необходимы для реализации проекта? Есть ли необходимость в обучении персонала? Требуется ли наличие сертификатов для допуска персонала к выполнению работ?

- ***Оценка показателей работы***

Оценка показателей – это процесс документирования деятельности персонала проекта, для проведения формальной или неформальной оценки его работы. После анализа этой информации менеджер проекта может выделить и решить проблемы, разрешить конфликты, улучшить работу команды в целом.

- ***Установление норм общения в команде***

Как руководитель проектной команды, менеджер проекта должен разработать конкретный план способов общения (совещания, семинары, отчеты, информационные записки,

бюллетени, блоги и пр.), которые позволили бы членам команды обмениваться информацией, вести активную работу по выявлению проблем и конфликтных моментов, совместно решать эти проблемы.

Управление внутренней системой контроля

Одна из сложных задач работы менеджера – разумно использовать ценные активы, выделенные для проведения работ по проекту. Для облегчения данного вида деятельности создаются системы внутреннего контроля, обеспечивающие разумные гарантии ответственного использования ресурсов проекта.

Создание внутренней системы контроля преследует следующие цели:

- способствовать эффективному и рациональному выполнению работ;
- повышать надежность получения требуемых результатов в ходе реализации проекта;
- следить за соблюдением необходимых норм и законов;
- сохранять ресурсы организации, как материальные (механизмы, оборудование, активы), так и нематериальные (репутация, интеллектуальная собственность);
- снижать риск коррупции и взяточничества.

Внутренняя система контроля включает процессы, направляющие, отслеживающие и оценивающие ресурсы организации. Она играет важную роль в предотвращении и в обнаружении фактов взяточничества и кражи, а также в защите активов организации, как материальных (механизмы, оборудование, активы), так и нематериальных (репутация, интеллектуальная собственность, торговая марка).



На уровне организации целью системы внутреннего контроля является контроль достоверности финансовой отчетности, своевременная обратная связь в ходе достижения текущих или стратегических целей, соблюдение действующих законов и норм

Ключевым компонентом организационной составляющей проекта является создание **системы внутреннего контроля**, рассматривающей и поддерживающей административные и логистические системы, необходимые для успешной реализации проекта.

Система внутреннего контроля должна распространяться на различные сферы деятельности проекта (таб. 15).

Таблица 15

Сферы, на которые распространяется контроль	Что подвергается контролю
Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> • формализована ли политика управления человеческими ресурсами, и соответствует ли она местным законам и нормам, принятым в организации? • существует ли система табелей, оценки производственных показателей и пр.?
Закупки	<ul style="list-style-type: none"> • существует ли система выбора поставщика? • существуют ли критерии выбора поставщика? • существует ли система управления поставщиком? • существуют ли аналогичная система для выбора консультанта?

Финансы	<ul style="list-style-type: none"> • существует ли система выбора поставщика? • существуют ли критерии выбора поставщика? • существует ли система управления поставщиком? • существуют ли аналогичная система для выбора консультанта?
Материально-технические ресурсы (МТР)	<ul style="list-style-type: none"> • существует ли система идентификации и отслеживания МТР? • существует ли система использования/передачи/утилизации оборудования по окончании проекта?
Контракты и соглашения	<ul style="list-style-type: none"> • существует ли система управления грантами? • существует ли система управления отношениями с подрядчиками?
Инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> • какие существуют системы связи? • какие существуют системы управления транспортными средствами?
Системы безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • существует ли необходимость в создании особых средств безопасности? • разработана ли политика поездок? Программы завершения? Прочее?
Процессы управления информацией	<ul style="list-style-type: none"> • существует ли система регистрации отчетов (на бумаге/электронная система)? • существуют ли политики и стандарты информационного менеджмента? • отвечают ли документы, контракты и пр. требованиям аудита по контракту?

В целом важно понимать, что система внутреннего контроля может обеспечить только разумную степень защиты и не дает полных гарантий в отношении достижения целей, стоящих перед организацией. Более того, плохой или, наоборот, чрезмерный внутренний контроль снижает производительность, усложняет процесс реализации, увеличивает время выполнения заданий, при этом, не улучшая деятельности в целом.

Тем не менее, хороший внутренний контроль важен для достижения результатов проекта. Он помогает обеспечить эффективную и рациональную работу, направленную на достижение целей проекта, при этом защищая сотрудников и активы организации.

Выводы: фаза реализации – одна из важнейших фаз, роль менеджера в управлении этой фазой проекта очень важна. Хотя сам менеджер зачастую и не задействован непосредственно в производстве продуктов проекта, от него напрямую зависит, как будет организован процесс.

Тема 17. Фаза 5: мониторинг, оценка и контроль

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайды №№ 2.14 – 2.33.

Цель: ознакомить участников с методами управления фазой мониторинга, оценки и контроля.

Методы: работа в мини-группах, общая дискуссия, мини-лекция.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с мини-лекции (20 мин.), во время которой постоянно побуждает участников к дискуссии.

Затем тренер просит участников в мини-группах в течение 20 минут составить план МиО для своего проекта. Далее тренер просит одну группу презентовать свою работу, остальные группы активно при этом участвуют в обсуждении.

Теоретическая часть

Даже хорошо проработанный, тщательно спланированный, имеющий все необходимые ресурсы проект, в процессе реализации неизбежно столкнется с трудностями.

Трудности могут возникнуть в любой фазе жизни проекта, потому что проектная команда должна постоянно пересматривать свои планы, т.е. делать своеобразную ревизию проектного плана и процесса реализации проекта, чтобы убедиться в том, что они не утратили своей актуальности, и чтобы определить корректирующие действия в случае, если ход проекта существенно отклоняется от разработанного плана. В этом и состоит задача мониторинга, оценки и контроля проекта.

Соответственно, принципиальными действующими категориями фазы жизни проекта «Мониторинг, Оценка и Контроль» являются:

- мониторинг проекта;
- оценка проекта;
- контроль над проектом.

Перечисленные виды деятельности должны **вестись постоянно, непрерывно и иметь повторяющийся, многократный (итеративный) характер на протяжении всего периода жизни проекта**. Именно поэтому Модель фаз жизни проекта, предложенная PMD Pro, включает фазу «Мониторинг, Оценка, Контроль» как фон, на котором протекают все другие фазы жизни проекта, начиная с идентификации и разработки и заканчивая фазой завершения и передачи проекта.

В качестве примера итеративного (многократного) характера мониторинга, оценки и контроля можно привести следующие действия:

- самые первые индикаторы проекта формулируются еще на фазе его идентификации и разработки;
- план мониторинга, включающий все индикаторы, разрабатывается в фазе планирования;
- визиты с целью мониторинга осуществляются на этапе реализации проекта;
- многие виды деятельности по оценке проекта предпринимаются на этапе завершения и передачи проекта.

Разница между мониторингом, оценкой и контролем

Прежде, чем подробно рассматривать каждую из трех видов деятельности в фазе мониторинга, оценки и контроля над проектом, необходимо разобраться, в чем состоит разница между этими понятиями.

Мониторинг прогресса по проекту отслеживает в целом ход работ по проекту. Он дает ответы на такие вопросы, как: «Завершена ли деятельность в соответствии с планом? Ведется ли работа по проекту в соответствии с планом? Соответствуют ли результаты проекта ожидаемым?». В своей основе это **пассивный процесс**, который ничего не меняет. Он просто сообщает менеджеру, в каком состоянии находятся временные (календарные) показатели, денежные средства, каковы

риски проекта, каково качество и прочие параметры проекта. Суть целей процесса мониторинга можно представить в таб. 16.

Таблица 16

Что	Непрерывная оценка прогресса проекта на уровне деятельности и результатов
Для чего	<ul style="list-style-type: none"> Анализ текущей ситуации Выявление текущих проблем и поиск решений Определение тенденций и направленности движения проекта Определение соблюдения временного графика деятельности по проекту Оценка прогресса проекта в зависимости от результатов Принятие решений в отношении человеческих, материальных и финансовых ресурсов
Когда	<ul style="list-style-type: none"> Непрерывно
Каким образом	<ul style="list-style-type: none"> Посещение объекта Ведение записей Отчеты

Если использовать для контроля индикаторы логической матрицы проекта, то **процесс мониторинга будет распространяться на два нижних уровня логической матрицы (виды деятельности и промежуточные результаты).**

Далее в таблице 17 приведены некоторые примеры основных индикаторов, подвергающихся мониторингу, в трех различных сферах деятельности (сельское хозяйство, здравоохранение, водоснабжение).

Таблица 17

Уровень Индикатора (I-II)	Сельское хозяйство	Здравоохранение (профилактика ВИЧ)	Водоснабжение
Продукция – «Ощутимый результат, полученный в ходе оказания услуг»	<ul style="list-style-type: none"> количество созданных фермерских групп уровень компетентности обученных 	<ul style="list-style-type: none"> процент участников тренингов, правильно ответивших на вопросы контрольного теста; количество молодых людей, принявших участие в тренингах 	<ul style="list-style-type: none"> количество новых систем водоснабжения, созданных и функционирующих должным образом
Виды деятельности – «Необходимые действия, предпринимаемые для осуществления вмешательств со стороны проекта»	<ul style="list-style-type: none"> количество визитов в с/х сообщества; количество проведенных обучающих сессий 	<ul style="list-style-type: none"> количество изданных и распространенных инфоматериалов; количество обучающих мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> количество сообществ, организованных для создания систем водоснабжения

Оценка проекта направлена на отслеживание прогресса **на более высоком уровне логической матрицы проекта – на уровне непрямых результатов (outcomes) и цели.** Оценка должна ответить на такие вопросы, как: «Достигнет ли проект стоящих перед ним задач?», «Вносит ли проект вклад в дело достижения стоящей перед ним цели?». Эти оценочные данные собираются и анализируются реже, чем данные мониторинга, и часто требуют привлечения дополнительных специалистов – технических консультантов или внешних оценщиков (см. таб.18).

Таблица 18

Уровень Индикатора (III-IV)	Сельское хозяйство	Микрофинансы	Водоснабжение
Цель – «Содействуют ли результаты проекта улучшениям в сообществе в целом?»	<ul style="list-style-type: none"> • процент семей, производящих достаточное количество продуктов; • снижение процента голодающих детей 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение заболеваемости ВИЧ среди молодых людей; • положительная динамика показателей состояния здоровья 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение заболеваемости и смертности от болезней, вызванных употреблением загрязненной воды
Непрямые Результаты – «Приведет ли деятельность по проекту к желаемым результатам?»	<ul style="list-style-type: none"> • процент семей, принявших более совершенные технологии; • процент площадей, где применяются более совершенные методы 	<ul style="list-style-type: none"> • процент молодых людей, которые демонстрируют менее рискованное поведение (только защищенный секс, не употребляют наркотики и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • процент семей, использующих безопасные системы водоснабжения; • увеличение потребления чистой воды на душу населения

Безусловно, деятельность по проекту должна вносить определенный вклад в достижение цели проекта, однако проект не может полностью отвечать за достижение цели и гарантировать ее мониторинг.

Контроль над проектом предполагает создание систем и процессов принятия решений для управления реальными отклонениями проекта от запланированных показателей (в объемах работ, в затратах, в сроках и т.д.). Контроль также определяет, как необходимо управлять отклонениями и изменениями, как документировать эти отклонения и изменения и как доводить их до сведения заинтересованных лиц.

План мониторинга и оценки проекта

Ключевым элементом всеобъемлющего плана реализации проекта является **план мониторинга и оценки (МиО)**, который определяет систему отслеживания и оценки прогресса по проекту, его показатели и влияние на ситуацию. Наиболее подходящим моментом для разработки формального плана мониторинга и оценки является период с момента одобрения проекта на финансирование, до начала работ по проекту. Но подготовительная работа по разработке плана МиО начинается задолго до этого.

Хорошо разработанный проект облегчает создание всестороннего плана мониторинга и оценки. План мониторинга и оценки может включать, кроме индикаторов достижений, обозначенных в логической матрице проекта и проектной заявке, также и дополнительные детали для измерения каждого уровня логической матрицы проекта (таб. 19). И хотя планы мониторинга и оценки могут иметь различный формат, они непременно включают следующую информацию:

- Какие индикаторы будут использоваться для мониторинга и оценки?
- Какая информация необходима для определения значения индикатора?
- Каковы источники информации?
- Какие применяются методы сбора информации?
- Кто будет собирать информацию?
- С какой периодичностью будет собираться информация?
- Кто будет получать и использовать информацию?



Безусловно, при определении вида данных, которые предстоит собирать в ходе мониторинга и оценки, необходимо учитывать целый ряд факторов (бюджет, ресурсы, требования инвесторов и пр.), но при этом наиболее важным фактором остается полезность данных.

При определении индикаторов проектная команда всегда должна задавать вопрос: «Что эта информация даст нам?» и «Какие улучшения в процессе принятия решений произойдут благодаря этим данным?».

Таблица 19

Иерархия проекта	Индикаторы	Определение ключевых понятий	Требуемая информация	Источник данных	Методы сбора данных	Кто собирает	Периодичность сбора данных	Кто использует
Цель								
Конечные Результаты								
Помежуточные результаты (Продукция)								
Виды деятельности								
Ресурсы								

Следует отметить, что некоторые планы мониторинга и оценки не только отслеживают прогресс в ходе реализации проекта, результаты, продукцию и цели в соответствии с логической матрицей проекта, но и контролируют необходимые вложения (ресурсы), требуемые для осуществления деятельности по проекту.

Метод сбора данных определяется многочисленными критериями, два из которых представлены ниже:

- **Какой вид данных стремится собрать проект?**
 - ✓ **количественные методы** главное внимание уделяют масштабу вмешательств, общим результатам, интересным для широких слоев населения. Одним из наиболее часто применяемых методом сбора количественных данных является широкий опрос населения и лиц из целевых групп с использованием стандартных анкет и метода случайной выборки;
 - ✓ **качественные методы** направлены на прямое и глубокое взаимодействие с заинтересованными лицами и благополучателями проекта, и предоставляют более широкие и подробные данные. Наиболее часто применяемым качественным методом сбора данных является получение оценки самих целевых групп проекта путем проведения бесед (фокус-группы) и интервью с ними, через информаторов и просто путем наблюдения.
- **Каков приемлемый уровень затрат и сложностей при сборе данных?**
 - ✓ затраты и сложность процесса сбора данных могут существенно меняться в зависимости от метода сбора информации. На графике (рисунок 17) дается сравнение стоимости и сложности различных методов сбора данных (количественных и качественных).



Рис. 17

Независимо от конечного формата, применяемого проектом для создания плана мониторинга и оценки, в качестве стандарта **каждая система отслеживания прогресса проекта должна включать ШЕСТЬ основных элементов** (таб. 20):

Таблица 20

Индикаторы	<ul style="list-style-type: none"> • Четко определены • Наличие базовых значений • Систематичность измерений
Временной график и бюджет	<ul style="list-style-type: none"> • Выделение времени и денег для процесса мониторинга • Детальный график процессов сбора данных, оценки, суммирования, анализа и получения обратной связи
Персонал/партнеры	<ul style="list-style-type: none"> • Четко обозначенные ответственности по мониторингу • Персонал имеет соответствующие компетенции • Планирование деятельности по мониторингу осуществляется совместно с заинтересованными сторонами • Предоставление возможности членам сообщества участвовать в мониторинге и оценке • Применение методов мониторинга, основанных на участии заинтересованных сторон • Сбор и подтверждение данных мониторинга • Обработка данных мониторинга
Полный цикл данных	<ul style="list-style-type: none"> • Применение полного цикла управления данными мониторинга: <ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор данных; 2. Обзор; 3. Суммирование; 4. Анализ; 5. Обратная связь
Управление данными	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие процедур для обеспечения широкого использования данных и их надлежащего хранения
Связь со следующим уровнем	<ul style="list-style-type: none"> • Система мониторинга проекта должна быть увязана со следующим уровнем – программой или портфелем организации

Подходы к оценке проекта

Планируя деятельность по оценке проекта, которую необходимо включить в План мониторинга и оценки проекта, организации следует выбирать такой подход к оценке, который направлен на изучение выполнения задач проекта.

Для оценки некоммерческих проектов используют три подхода, которые включают:

- заключительную оценку проекта;
- среднесрочную оценку проекта;
- оценку проекта после проекта.

Заключительная оценка часто является требованием финансирующей организации, либо требованием собственной политики организации, и должна быть проведена по окончании проекта. Она отвечает на следующие вопросы:

- Достиг ли проект поставленных перед ним целей и задач?
- Был ли проект релевантным³⁷, эффективным и экономически оправданным?
- Есть ли у проекта потенциал стать устойчивым в своей последующей работе и влиянии?
- Правильна ли теория, положенная в основу логической матрицы проекта?

Среднесрочная оценка проводится во время реализации проекта и отвечает на все те же вопросы, что и заключительная оценка, но при этом дает возможность внести предложения по повышению эффективности проекта и усилению его влияния, пока деятельность по проекту еще находится на стадии выполнения.

Оценка проекта после проекта проводится через некоторое время после окончания проекта, например, через год после официального завершения проекта, для определения степени влияния проекта на ситуацию (проблему). Такую оценку иногда называют оценкой устойчивого влияния, так как она измеряет, насколько устойчивы результаты проекта спустя определенное время, и насколько сохраняется его влияние на ситуацию (проблему). **Данные оценки после проекта могут использоваться в качестве явного доказательства эффективности некоммерческого проекта.** Например, подобный отчет был представлен одной из некоммерческих организаций для того, чтобы убедить финансового донора поддержать программу повышения грамотности в области микрофинансирования.

Мониторинг прогресса и рисков проекта

В то время как план мониторинга и оценки сфокусирован на достижениях проекта в соответствии с индикаторами на каждом вертикальном уровне логической матрицы, проектная команда должна отслеживать риски на протяжении всей жизни проекта и на всех уровнях логической матрицы.

Мониторинг рисков, в отличие от мониторинга прогресса, предполагает непрерывное отслеживание проекта по горизонтали логической матрицы и выявление того, что может пойти «не так», и что может привести к отклонению от плана.

Менеджер проекта должен постоянно и всесторонне оценивать риски, которые потенциально могут угрожать успеху проекта, активно управлять этими угрозами на протяжении всей жизни проекта.

Контроль над проектом

В своей теории эволюции Чарльз Дарвин писал: «Выживают не самые сильные и не самые умные виды, но те виды, которые быстро реагируют на изменения». Аналогично этому менеджер проекта должен понимать, что для успешной реализации проекта необходимо уметь реагировать на изменения, которые могут происходить довольно часто, если не постоянно.

³⁷ Соответствующим заявленной проблеме и поставленным задачам и цели проекта – прим. редактора

Эти изменения – нормальный, приемлемый процесс, а иногда даже желаемый. Планы проекта не являются статическими документами, и надо следить за тем, чтобы к ним не относились, как к статическим документам, либо считали, что их очень сложно изменить. Проектная команда должна помнить, что план – «средство движения к цели», но не сама цель. Более того, команда должна понимать, что при отношении к плану, как к статическому документу, образуются ловушки, а именно:

- отказ признать тот факт, что первоначальный план был ошибочным;
- страх признаться внутренним (внешним) финансовым донорам, что разработанный план больше не работает;
- нежелание обращаться к исходным документам для разработки нового, более уместного плана;
- неясность в понимании того, какие методы применить для пересмотра проектной документации.



Когда возникает необходимость управления изменениями, менеджер проекта должен искусно сбалансировать два момента:

- с одной стороны, проектные документы нельзя рассматривать как нечто неизменное, не зависящее от реалий проекта
- с другой стороны, нельзя вносить изменения, если необходимость в этом отсутствует

Чтобы найти баланс между этими действиями, **менеджер проекта должен разработать нормы (критерии), которые позволили бы вносить изменения в проект по мере необходимости.** При этом предлагаемые изменения должны проходить строгий процесс контроля, который направлен на то, чтобы внесенные в проект изменения были:

- **управляемыми**, благодаря наличию формального процесса управления изменениями;
- **поддающимися анализу**, чтобы быть уверенными, что предпосылки (причины) для изменений хорошо продуманы;
- **задокументированными** – для иллюстрации их влияния на интегрированные элементы проекта;
- **согласованными** с ключевыми заинтересованными сторонами.

Изменения в проекте: толерантность и эскалация проблем

Одним из вопросов, на который необходимо ответить в ходе управления текущими проблемами, это вопрос о том, **имеет ли менеджер проекта полномочия для внесения изменений в проект.** Если проблема и предлагаемые изменения находятся в рамках полномочий менеджера проекта, то он самостоятельно предпринимает действия, направленные на решение данного вопроса. Если менеджер проекта не располагает такими полномочиями, то вопрос передается на рассмотрение на следующий уровень иерархии в проекте/организации.

Сложность состоит в определении того, какие вопросы/проблемы и реакция на них находятся в компетенции менеджера, а какие – нет. Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо рассмотреть тему возможных границ отклонений и определить их диапазон, установленных для проекта. Диапазон допустимых изменений по проекту определяют границы, в которых менеджер проекта может действовать самостоятельно. На практике наиболее распространено превышение границ изменений в положительную сторону (количество того, что может быть осуществлено сверх плана). Превышение границ изменений в отрицательную сторону требует особого внимания, т.к.

они чрезвычайно важны. Например, неосвоение бюджетных средств означает, что на какой-то период времени финансирование проекта будет приостановлено.

Диапазон допустимых изменений по проекту – ключевой элемент, позволяющий менеджеру действовать самостоятельно. Наличие границ (допусков) означает, что менеджер располагает определенной степенью свободы в отношении ограничений проекта. На практике это означает, что проект может быть немного «недо..» или немного «пере..» без обращения к проектному Совету или финансовому донору для получения разрешения на внесение изменений в проект.

Наиболее часто встречаются два диапазона границ (допусков) – **по бюджету и по срокам**, хотя оба они могут присутствовать, в той или иной степени, в любом из следующих факторов:

- **временные (календарные) границы** – отрезок времени, на который завершение проекта может быть задержано, или на который проект может быть завершен ранее;
- **границы затрат** – процент, либо сумма, которая может быть недорасходована, либо перерасходована;
- **границы объема работ** – измеримые и согласованные варианты работ (действий), необходимых для получения продукции проекта; при этом любое потенциальное изменение должно быть задокументировано и учтено в структуре получаемых результатов проекта;
- **границы по рискам** – определение случаев, когда риск передается на обсуждение проектного Совета;
- **границы по качеству** – диапазон допустимых вариантов характеристик получаемой в рамках проекта продукции, оговоренных в ее описании (спецификации);
- **границы результатов проекта** – диапазон приемлемых показателей проекта на уровне не прямых результатов (outcomes).

На этапе запуска проекта необходимо определить границы для определения параметров, в рамках которых выполнение проекта считается приемлемым (т.е. уровень допусков по проекту в целом). Границы допустимых отклонений определяются и согласовываются руководящей структурой проекта. Это может быть проектный Совет (Правление) или, при его отсутствии, финансовые доноры или спонсоры проекта. Если в любой из моментов мониторинга менеджер проекта почувствует, что уровень допустимых отклонений может быть превышен, ему следует немедленно обратиться за консультацией к руководящей структуре проекта.

Карта алгоритма процесса согласования Запроса, на внесение изменений в проект

Когда выяснено, на каком уровне принимается решение о внесении изменений в проект, далее необходимо ответить на следующие вопросы:

- Допустим ли «Запрос на изменения» в рамках существующих соглашений?
- Повлияет ли «Запрос на изменения» на основные параметры проекта: график, ресурсы, затраты и качество, которые уже согласованы?
- Была ли консультация с заинтересованными сторонами по вопросам предлагаемых изменений?
- Пересмотрен ли всеобъемлющий план проекта, и все ли последствия предлагаемых изменений учтены в пересмотренном плане?
- Имеются ли ресурсы (время, материалы, деньги, люди) для осуществления предлагаемых изменений?

Карта алгоритма работы с «Запросом на изменения», представленная на рис. 16, может стать полезным инструментом идентификации и контроля над процессом управления изменениями плана проекта.

Несмотря на то, что схема, предложенная на рисунке 18, весьма полезна, важно понимать, что она может иметь множество вариантов, которые зависят от структуры управления проектом, отношений с финансовым донором, требований контракта, от партнеров и пр. Поэтому важно адаптировать схему к реалиям конкретного проекта и к условиям его реализации. Независимо от особенностей запроса на изменения, важно, чтобы управление изменениями носило интегрированный характер. Это означает, что план пересмотра проекта четко определяет последствия изменений и их влияние на прочие разделы проектного плана.

Лица, знакомые с каждым разделом плана проекта (объем работ, затраты, график, риски, закупки, качество и пр.), должны оценить влияние предлагаемых изменений на **ВСЕ** план проекта.

Если стороны признают, что предлагаемые изменения необходимы, и что их последствия приемлемы, «Запрос на изменения» принимается. После согласования пересмотренный план проекта доводится до всех членов проектной команды, которая с этого момента будет работать по новому плану.

Применение моделей итерационного планирования для управления изменениями

Знаком ли вам такой сценарий? Трехлетний проект вступил во второй год своей реализации. В целом все идет нормально. Логика проекта все еще действенна, создаваемые продукты и материалы все еще значимы. Но существует серьезная проблема с планом проекта. Реалии второго года реализации имеют мало общего с прогнозом, данным на этапе, когда проект разрабатывался (20 месяцев назад). Становится все более понятно, что бюджет был сильно недооценен, в то время как ряд пунктов плана вообще стали не нужны из-за изменения роли партнеров.

И хотя такие сложности можно рассматривать, сочетая управление текущими проблемами с запросами на изменения, в некоторых проектах в таких случаях применяется **стратегия итерационного планирования**.

В модели итерационного планирования первоначальный план проекта разрабатывается после согласования проекта. Но понимая, что реалии и условия реализации проекта могут и будут со временем меняться, детали плана рассматриваются позже. Вместо разработки единого подробного плана реализации проекта выбирается модель, предусматривающая периодический пересмотр планов реализации. В некоммерческом проекте такие планы разрабатываются, как правило, на год и называются **Годовым рабочим планом действий**.

В проекте, рассчитанном на чрезвычайную ситуацию, временные рамки могут быть значительно сокращены. Европейская комиссия по правам человека и защите гражданских прав, например, разрешает корректировать предложения по проекту каждые три месяца, исходя из того, кто должен согласовывать изменения на каждом уровне логической матрицы проекта.

Принимая подход итерационного планирования проекта, организации располагают большей гибкостью для внесения изменений. Проектная команда имеет возможность пересматривать план в начале каждого периода с целью:

- подтверждения логики, рисков, возможностей, допущений и ограничений;
- пересмотра видов деятельности, сроков и ресурсов проекта;
- гарантировать, что деятельность в рамках проекта учитывает возможные риски и проблемы, представляющие наибольшую угрозу для успешной реализации проекта.

Выводы: контроль – одна из ведущих функций менеджмента. При отсутствии контроля невозможно эффективно управлять проектом.

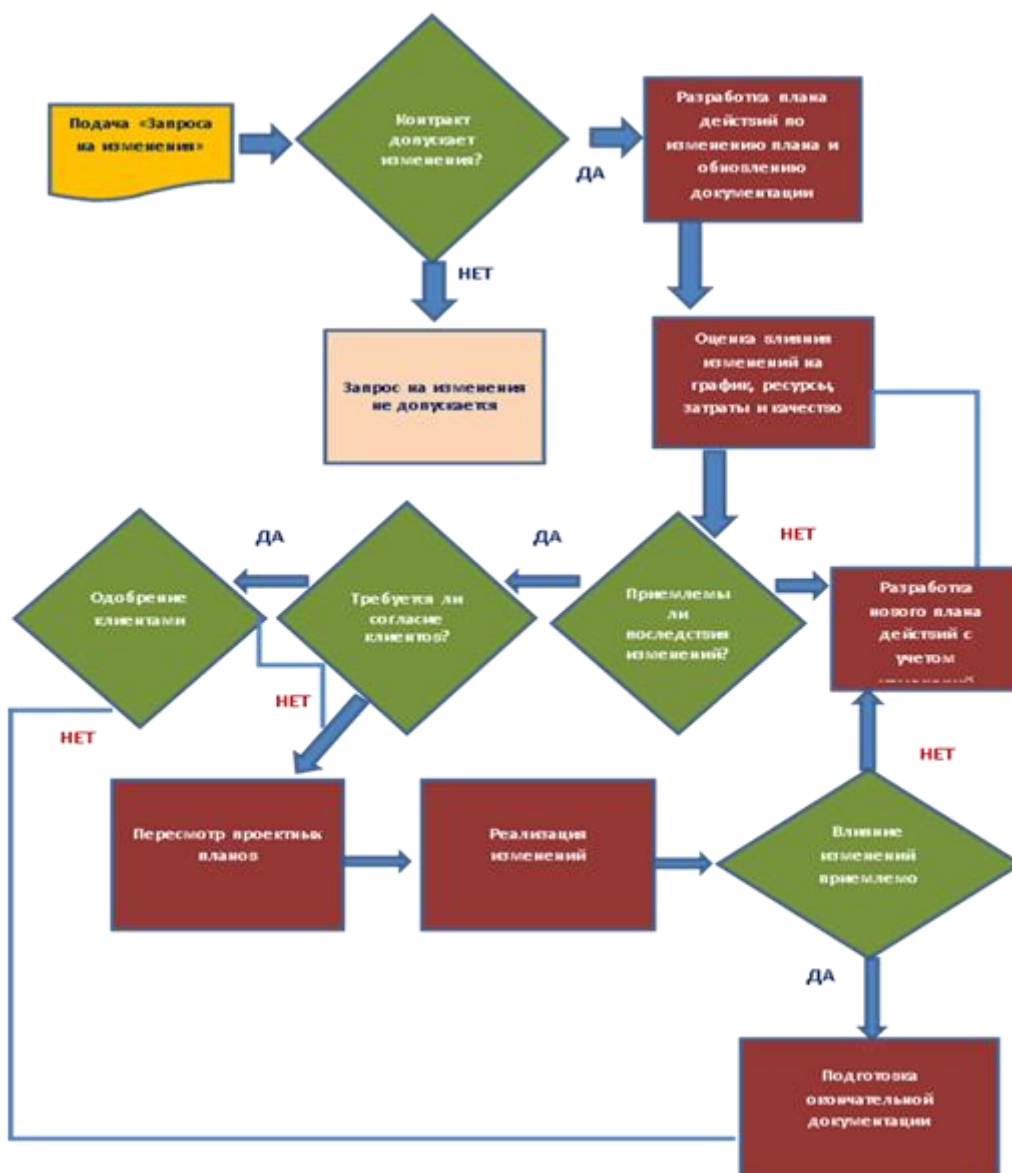


Рис. 18

Тема 18. Фаза 6: завершение и передача проекта

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайды №№ 2.34 – 2.46.

Цель: обратить внимание участников на важность фазы завершения проекта.

Методы: мини-лекция с электронной презентацией.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с вопроса к участникам:

- Как вы завершаете проекты?
- Как они, по-вашему, должны завершаться?
- Какие действия должны быть совершены в фазе завершения проекта?

Затем тренер проводит мини-лекцию с активным вовлечением участников в обсуждение предложенной темы.

Теоретическая часть

Проект, по определению, – временное мероприятие, имеющее начало и конец (проект обычно ограничен сроками, но может быть также ограничен объемом финансирования или результатами).

Временный характер проектов – их главное отличие от операционной деятельности организации (либо от «повседневной работы», которая носит повторяющийся характер, или представляет собой постоянную рутинную работу, направленную на получение продукта или оказание услуг). Однако и в некоммерческой сфере встречаются проекты, длящиеся годами, когда последующая фаза проекта продолжает работу, начатую на предыдущей фазе.

Каждый проект независимо от его сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: от состояния, когда «проекта еще нет», до состояния, когда «проекта уже нет». Это упрощенное представление о «начале» и «конце» жизни проекта требует уточнения, т.к. изложенный вариант для практического применения не годится.

Что считать началом проекта? Ясно, что это нечто более серьезное, чем момент рождения идеи, как бы великолепна она ни была. Для деловых людей начало проекта связано, скорее, с началом его реализации и началом вложения денежных средств в его выполнение.

Еще сложнее обстоит дело с окончанием существования проекта. Здесь зависимость от роли организации в выполнении проекта и ее интересе в нем очень сильна, а различных подходов к этому вопросу больше.

Некоторое время назад концом существования проекта считалось завершение работ над его реализацией, т.е. завершение создания продуктов и использование результатов выполнения проекта. Однако в последние годы точка зрения на эту проблему изменилась, т.к. осознание того факта, что общие расходы по проекту и общие «социальные доходы» от его реализации в значительной степени зависят от периода использования результатов выполнения проекта, вплоть до разрешения проблем, над которыми работал проект. Таким образом, концом проекта можно считать:

- завершение работ над его реализацией;
- перевод персонала, выполнявшего проект, на другую работу;
- достижение проектом заданных результатов;
- передача технологий, продуктов и т.д. другим организациям;
- прекращение финансирования проекта;
- начало работ по внесению в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом (модернизация);
- полное решение проблемы и т.д.

В реальности в некоммерческой сфере часто окончание проекта более точно следует определить, как **этап передачи**, нежели, как четко ограниченный определенными сроками момент закрытия проекта.

На практике существует четыре сценария завершения и передачи некоммерческого проекта (таб. 21 ниже).

Таблица 21

Завершение*	Продолжение	Расширение	Пересмотр
Проект формально закончен, и все виды деятельности по проекту завершены	Переговоры по вопросу о продлении проекта, пересмотр сроков его окончания (могут быть дополнительные затраты, но не обязательно)	Выявление элементов для тиражирования в новом районе или для новых групп населения	Продолжение на новой фазе на основе модифицированных видов деятельности

Завершение может также означать переход на новый этап, либо передачу проекта местным партнерам, организациям или сообществу.

К сожалению, несмотря на то, что этап завершения и передачи проекта весьма важен, его часто недооценивают. Испытывая давление в связи с необходимостью приступать к новому проекту и перебрасывать людские ресурсы на другие виды деятельности, данный этап часто упускают. Чтобы обеспечить надлежащее завершение проекта, эту фазу обязательно следует включать в план проекта.

Управление стратегией завершения и передачи проекта

Как уже упоминалось при описании фазы планирования проекта, всеобъемлющий план проекта должен включать план завершения и передачи проекта, описывающий, каким образом планируется завершить проект по окончании срока его реализации, и при этом обеспечить продолжение движения к цели проекта.

План завершения и передачи проекта может содержать несколько сценариев, учитывающих риски и непредвиденные обстоятельства, которые могут потребовать дополнительных ресурсов, и как организация сможет их в этом случае изыскать. Этап завершения и передачи проекта для некоммерческой сферы особенно важен, т.к. он обеспечивает устойчивое развитие после окончания проекта. Одним из способов планирования устойчивости последующей деятельности проекта, является Матрица планирования передачи проекта (таб. 22).

Таблица 22

Компонент	Ключевые вопросы	Руководящие принципы	Сложности
1. План передачи на ранних фазах проекта	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Какой вид передачи предполагается? ✓ Каковы сроки и этапы передачи? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обзор текущего проекта; ✓ Прозрачность, особенно финансовая 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Поиск баланса между обязательствами компании и гибкостью; ❖ Наличие достаточного времени для создания ресурсов
2. Установление партнерства и связей с местными организациями	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Верные ли выбраны партнеры? ✓ Каков вклад партнеров? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Варианты: может понадобиться вклад от прочих проектов; ✓ Ясные и достижимые цели 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Увязывание потребностей и целей различных заинтересованных сторон; ❖ Поддержка местных партнеров
3. Формирование организационных и человеческих ресурсов на местах	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Какие ресурсы необходимы? ✓ Какие возможности уже существуют? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Использование по мере возможности имеющиеся ресурсы; ✓ Создание условий 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Разработка процесса мониторинга для отслеживания наращивания ресурсов; ❖ Разработка стимулов и сохранение опытного

		для оказания поддержки	персонала
4. Мобилизация местных и внешних ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Что необходимо для продолжения оказания услуг? ✓ Сохранятся ли результаты проекта без дополнительных вливаний? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Приобретение, по мере возможности, местных ресурсов; ✓ Привлечение внешних ресурсов под местным контролем 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Сложности нахождения адекватных или имеющихся местных ресурсов; ❖ Привлечение инвесторов
5. Фаза: постепенная передача различных видов деятельности	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Каковы основные элементы проекта? ✓ Какие элементы зависят от других? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Гибкость – в ходе реализации последовательность может быть изменена 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Наличие достаточного времени в цикле проекта для получения предполагаемого результата
6. Распределение ролей и формирование отношений после передачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Какие виды текущей поддержки необходимы (совет, наставничество, техническая помощь и пр.?) ✓ Кем будет финансироваться текущая поддержка? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Предотвращение потери ожидаемых результатов проекта путем включения их в продолженный, расширенный или пересмотренный проект 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Наличие финансирования для текущей поддержки; ❖ Наличие персонала, имеющего время и энергию для оказания текущей поддержки

Подтверждение выполнения объема работ по проекту и приемка результатов

Как только проект входит в фазу завершения и передачи, менеджер проекта должен связаться с внутренними и внешними заинтересованными сторонами (включая проектный Совет или спонсора проекта), чтобы убедиться в том, что все виды работ по проекту завершены и полученные результаты приняты. Часто подтверждение выполнения объема работ по проекту производится в ходе окончательной оценки проекта. Но если окончательная оценка не проводится, то процесс подтверждения результатов в любом случае должен быть осуществлен.

Как правило, это двухступенчатый процесс:

- сначала проектная команда собирается для проверки соответствия выполненной работы плану реализации (например, могут обнаружиться виды работ, которые были отложены и потом так и не завершены);
- затем организуется встреча с ключевыми заинтересованными сторонами (инвесторами, группами из сообщества и пр.):
 - ✓ для проверки соответствия выполненной работы плану реализации и документального оформления принятия результатов проекта;
 - ✓ для того, чтобы убедиться в том, что все заинтересованные стороны удовлетворены не только технической стороной проекта, но и результатами проекта в целом (это включает как восприятие проекта в целом, так и наличие конкретных результатов и достижений).

Завершение административных, финансовых и контрактных обязательств

Если проект должен быть подвергнут аудиту в течение двух последующих лет после своего завершения, то каков будет результат аудита? Существуют ли системы, гарантирующие, что административные, финансовые и контрактные обязательства завершены? Данные системы крайне важны не только потому, что они позволяют избежать проблем с аудитом проекта, но и снижают риск возникновения разногласий с поставщиками, сотрудниками и инвесторами в отношении состояния счетов и произведенных затрат.

Необходимо создать и описать системы, которые могут оказать помощь в одной из трех ниже перечисленных сфер деятельности:

- **Завершение контрактов:**
 - ✓ Все ли контракты завершены? С поставщиками? С подрядчиками? С инвесторами? Прочие? С участвующими организациями?
 - ✓ Просмотрел ли инвестор проектные документы и принял ли их?
- **Завершение финансовых вопросов:**
 - ✓ Все ли выделенные средства получены от финансового донора (инвестора)?
 - ✓ Все ли счета к оплате (авансы по проекту, авансы по транспортным расходам, авансы поставщикам) были погашены, или они были переданы в другой проект, или переведены на другую статью расходов?
 - ✓ Все ли обязательства были оплачены?
- **Завершение административных вопросов:**
 - ✓ Персонал проекта уволен или переведен в другой проект?
 - ✓ Куда переданы оборудование, транспортные средства, офисы проекта?
 - ✓ Полностью ли закончена документация и отчеты по проекту?
 - ✓ Обновлено ли архивы и/или файлы по проекту?

Извлеченные уроки проекта



Извлеченные уроки – это банк данных (памяти) организации

В идеале проектная команда ведет **журнал извлеченных уроков** уже на фазе запуска проекта и отслеживает их по мере возникновения, либо, по крайней мере, на основных этапах оценки или пересмотра проекта.

Как только проект входит в фазу завершения и передачи, важно, чтобы извлеченные уроки по проекту были описаны с должной степенью детализации, оформлены, и к ним должен быть обеспечен свободный доступ. Кроме того, менеджер проекта должен предоставить эти материалы тем, для кого они могут оказаться полезны более всего.



Без системы распространения и использования информации об извлеченных уроках организация будет постоянно «изобретать колесо», принимая решения реализовывать аналогичные проекты, и опять «наступать на те же грабли»

Финансовые доноры часто заинтересованы в распространении результатов проекта и извлеченных уроков среди различных организаций некоммерческого сектора, с тем, чтобы новые проекты учились на примерах других проектов, которые они финансировали. Сегодня некоммерческие организации часто публикуют свои отчеты. Также существуют доступные базы данных, содержащие тысячи отчетов о результатах оценки деятельности самых различных организаций.

Обзор извлеченных уроков – простая, быстрая и плодотворная деятельность, которая может включать регистрацию извлеченных уроков и сбор знаний, полученных в ходе реализации проекта. Обзоры извлеченных уроков, как правило, просты в организации и в применении. Во время обзора задаются вопросы, позволяющие участникам сравнить запланированное с достигнутым:

- Что мы должны были сделать?
- Чего мы достигли? (обращать внимание в большей степени на факты, нежели на мнения)
- Что действительно шло хорошо? (вновь – главное внимание фактам)
- Почему это получалось хорошо? (сравнение плана с реальностью)
- Что можно было бы сделать лучше? (сравнение плана с реальностью)
- Что помешало нам сделать больше и лучше?
- Какие уроки мы можем из этого извлечь?

Преимущество обзора извлеченных уроков состоит в том, что в ходе него можно собрать полезную информацию сравнительно быстро и без привлечения дополнительных ресурсов. Обзор должен быть кратким, открытым, не нацеленным на глубокое обсуждение и обдумывание. *Его главная цель – сообщить решения по политике и стратегии последующей программе (проекту).*

Празднование завершения проекта

Насколько важно отметить начало проекта и сообщить о начале деятельности по проекту, настолько же важно отметить и формально признать завершение и передачу проекта путем:

- признания усилий членов проектной команды;
- признания вклада основных заинтересованных лиц в проект;
- выражения благодарности лицам и группам, содействовавшим успешной реализации проекта.

Признание факта завершения проекта, как внутри организации, так и во внешнем мире, может способствовать формированию положительного отношения со стороны общественности, и расчистить путь для дальнейших возможностей.

Выводы: каждый проект должен быть достойно завершен.

Тема 19. Управленческие дисциплины.

Дисциплина 1:

Управление объемом работ

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайды №№ 2.47 – 2.57.

Цель: развить навыки участников по определению продукта и объема работ, а также созданию иерархической структуры работ.

Методы: работа в мини-группах «ИСР для проектов участников», общая дискуссия, мини-лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с проведения мини-лекции (15 мин.). Далее просит участников в мини-группах разбить (детализировать) работы по получению одного из продуктов собственных проектов (10 мин.). Затем одна из групп презентует свою работу, остальные группы активно участвуют в обсуждении.

Теоретическая часть

Управленческие дисциплины

Единого пути управления проектами не существует. Каждый проект уникален по своему содержанию, ресурсам, взаимоотношениям, целям и сложностям.

И хотя нет двух похожих проектов, успешное управление проектом требует, чтобы все проектные команды применяли весь комплекс управленческих дисциплин, что особенно важно для проектов некоммерческой сферы.

К таким дисциплинам относятся:

- **управление объемом работ;**
- **управление временем;**
- **управление ресурсами;**
- **управление рисками;**
- **управление процессом обоснования проекта;**
- **управление отношениями с заинтересованными сторонами.**

Поскольку дисциплины взаимодействуют между собой, Руководство PMD Pro рассматривает применение управленческих дисциплин в рамках интегрированного подхода, когда одна дисциплина согласуется и увязывается с другой.

Легенда американского бейсбола Йоги Берра однажды сказал: «Если вы не знаете, куда идете, вы обязательно куда-нибудь не туда свернете». Вот почему умение управлять объемом работ по проекту имеет столь большое значение. Хорошо определенный объем работ по проекту скажет проектной команде не только куда идти, но и объяснит, каким образом туда прийти.

По сути, управление объемом работ имеет две составляющих:

- ✓ **объем продукции** – т.е. все, что проект производит и что должно отвечать определенным техническим требованиям/условиям (**что мы намереемся получить, какие продукты и сколько?**).
- ✓ **объем работ по проекту** – т.е. все виды работ, которые необходимо осуществить для получения продукции проекта (**каким образом будут созданы и произведены продукты проекта?**).

Оба компонента крайне важны для успешной реализации проекта, и управлять ими следует со всей тщательностью. При отсутствии четко обозначенного объема работ могут возникнуть следующие проблемы:

- **Неясность ожиданий**
Неопределенность объема работ создает непонимание со стороны заинтересованных лиц в отношении того, чего ожидать от проекта, а чего не ожидать. Четко определенный объем работ позволяет заинтересованным сторонам достичь понимания о преимуществах проекта и о видах работ, необходимых для его успешного завершения. Заинтересованные стороны должны быть на 100% осведомлены об объеме работ по проекту, чтобы не иметь неверных или нереальных ожиданий в отношении продукции/услуг, создаваемых в ходе реализации проекта.

- **Неточность оценок**

Ошибки при оценке объема работ по проекту часто приводят к тому, что не удастся определить виды работ, необходимые для завершения проекта (также неверно определенный объем работ может привести к включению ненужных видов работ в проект). Такие ошибки могут иметь эффект лавины и повлечь за собой ошибки в оценке бюджета и сроков, что, в свою очередь, потребует изменения временного (календарного) графика и, возможно, дополнительных расходов.

- **«Расползание» проекта**

Цель определения объема работ по проекту – четко описать и достичь полного согласия в определении границ: 1. о максимальном объеме продукции, который необходимо получить в ходе реализации проекта; 2. и о необходимых работах для получения этого объема продукции. Неумение контролировать эти границы приведет к «расползанию» объема работ – главной причины задержки в реализации проекта и, в конечном счете, может привести к тому, что проект никогда не закончится. Во избежание «расползания» проекта его рамки должны быть документально определены, и контроль над ними должен производиться на протяжении всего проекта путем официального внесения изменений.

Иногда менеджер проекта склонен думать, что документации, разработанной в фазе идентификации и разработки проекта (логическая матрица, проектная заявка), достаточно для определения объема работ по проекту, но это далеко не так!



Логическая матрица и проектная заявка были разработаны для совершенно определенных целей. И хотя они хороши для определения логики проекта высокого уровня и для «продажи» проекта финансовым донорам, они не предназначены для того, чтобы управлять и руководить деятельностью проектной команды в ходе реализации проекта.

Прежде, чем фактическая работа по проекту начнется, менеджер проекта должен убедиться в том, что объем работ по проекту определен детально и тщательно.

Особенно надо следить за тем, чтобы непрямые работы по проекту были учтены, например, такие как подробности закупок, координация деятельности, коммуникации, человеческие ресурсы и управление рисками.

Определение Продукта (непрямых результатов проекта) и Объема работ

В определении между этими двумя элементами проекта существует очень тонкая разница, тем не менее, разница есть, и давайте рассмотрим ее более подробно:

- **Определение Продукта (или непрямых результатов проекта)** – это описание того, *что* должно быть получено (услуги/продукция) в ходе реализации проекта. Полное определение Продукта представляет собой его точное, подробное описание (*что* должны получить) и спецификацию (технические и качественные характеристики того, что должно быть получено). Уровень детализации должен быть достаточным для того, чтобы в случае возникновения разногласий в будущем, их можно было легко урегулировать, ссылаясь на точное и детальное описание Продукта. **Продукция/услуги должны быть ориентированы на заказчика**, что означает, что **они должны быть согласованы с заказчиком** (финансовым донором или благополучателями/клиентами проекта).

- **Описание объема работ** по проекту должно отражать все виды деятельности, чтобы понять, **как** будет получен Продукт. Полное описание объема работ по проекту представляет собой подробное и всестороннее определение работ, которые должны быть выполнены и завершены для получения Продуктов проекта. **Объем работ по проекту ориентирован на исполнителей**, т.е. полностью зависит от **решений проектной команды по поводу того, что и как лучше всего сделать, чтобы получить Продукты проекта**.

Как только проектная команда определила вид продукции и необходимый объем работ для ее получения, менеджер проекта должен еще раз вернуться к вопросу определения **объема работ** и пересмотреть его на предмет:

- **Полноты и правильности понимания** – четко ли понимает команда, **что** следует получить?
- **Однозначности понимания** – все ли заинтересованные стороны имеют одинаковое понимание того, **что** будет произведено проектом?
- **Ресурсов** – понятны ли и четко ли определены требования к ресурсам, необходимым для получения продукции?
- **Согласия** – достигнуто ли согласие в проектной команде по тому, что и как должно быть произведено проектом?
- **Жизнеспособности** – способна ли команда создать/получить требуемые продукцию/услуги/изменения?
- **Приемлемости** – согласны ли заинтересованные лица и проектная команда с тем, что представляет собой приемлемый проектный продукт?

Инструменты для определения Объема работ

Иерархическая структуризация работ – ИСР (или Структурная декомпозиция работ) – основной инструмент, используемый менеджером проекта для определения объема работ. ИСР – это иерархическое распределение работ по проекту. Проще говоря, ИСР организует объем работ в виде иерархии «пакетов работ».

При построении ИСР необходимо соблюдать следующие принципы:

- работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня;
- для каждой родительской работы может иметься несколько дочерних работ, достижение которых автоматически обеспечивает достижение родительской работы;
- у каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа;
- декомпозиция родительской работы на дочерние производится по одному критерию, в качестве которого могут выступать: компоненты результатов и продуктов проекта, этапы жизненного цикла проекта, ресурсы и функциональные виды деятельности, а также элементы организационной структуры;
- на одном уровне дочерние работы, декомпозирующие родительскую должны быть равнозначны. В качестве критерия равнозначности могут выступать: объем и время выполнения работ, пр.;
- при построении иерархической структуры работ на различных уровнях можно и следует применять различные критерии декомпозиции;
- последовательность критериев декомпозиции работ следует выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть зависимостей и взаимодействий между работами оказалась на самых нижних уровнях ИСР. На верхних уровнях работы должны быть автономны.

Декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям:

- работы ясны и понятны менеджеру и участникам проекта (являются элементарными);
- понятен конечный результат работы и способы его достижения;
- временные характеристики и ответственность за выполнение работ могут быть однозначно определены.

При разработке ИСР проекта в качестве ориентиров декомпозиции выступают следующие характеристики проекта (на что необходимо ориентироваться):

- компоненты результатов и продуктов проекта;
- этапы жизненного цикла проекта;
- функциональные виды деятельности и используемые ресурсы;
- элементы организационной структуры, в рамках которой будет осуществляться проект.

Следует заметить, что основные категории работ в ИСР совпадают с логической матрицей проекта. Однако ИСР имеет глубину и степень детализации, не свойственные логфрейму. ИСР может включать дополнительные категории работ, не отраженные в логической матрице. ИСР также включает детали, не учитываемые в логфрейме. В зависимости от последовательности их применения для одного проекта можно построить несколько вариантов ИСР.

ИСР, как правило, может быть представлен в двух видах:

- в графическом формате;
- в текстовом списочно-ступенчатом формате.

Графический формат наглядно отражает уровни работ по проекту (рисунок 19 и 20). Такое представление работ позволяет партнерам и персоналу видеть взаимоотношения между элементами ИСР и то, каким образом более мелкие элементы учтены в более крупных работах. Кроме того, графический формат легко создать на заседании группы с помощью клейких листов бумаги, которые можно перемещать с места на место. Во время презентаций такой формат позволяет корректировать глубину детализации с учетом предполагаемой аудитории.

На рисунке 19 в качестве иллюстрации представлена вполне бытовая ситуация, к которой также может быть применен инструмент ИСР.

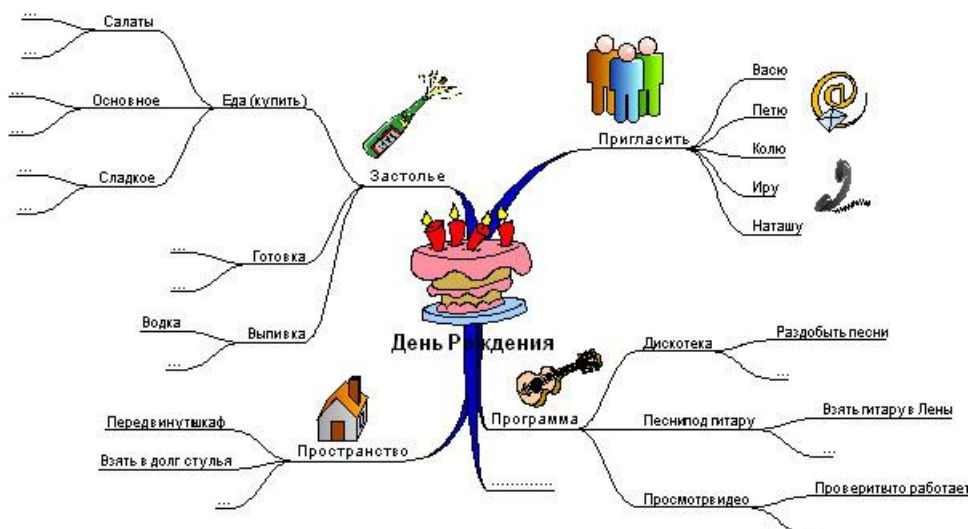


Рис. 19

«День рождения».

1. В центре листа рисуем образ, символизирующий этот праздник.
2. На главных ветках записываем основные части этого проекта.
3. На ветках 2-го уровня – разукрупняем информацию.
4. Проставляем везде где возможно время, которое потребуется у нас на выполнение того или иного шага. И по возможности дату, когда этим шагом планируем заняться.

Получаем простенькую карту-план подготовки к нашему празднику. На самом деле, если ее разрисовать по полной программе – то получается эта карта вполне серьезной и практичной.

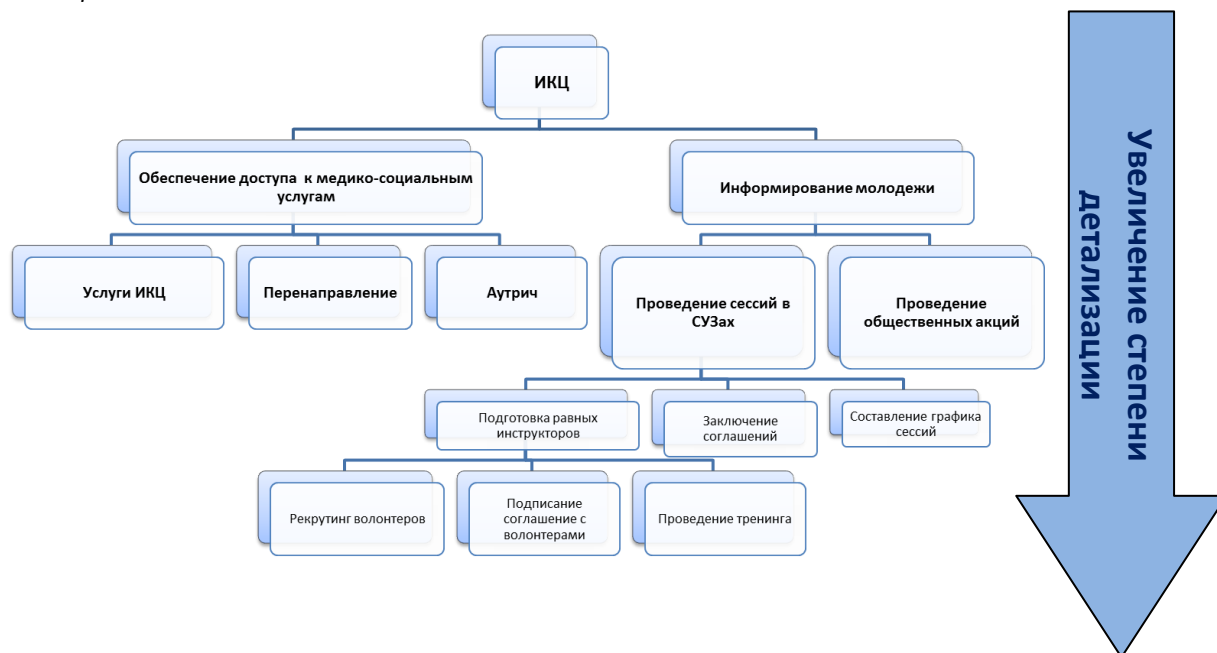


Рис. 20

Текстовый списочно-ступенчатый формат

Преимущество этого формата состоит в том, что его легче создать и редактировать на компьютере. Его также проще загрузить в программное обеспечение по управлению проектом, например, в Microsoft Project, проще распечатывать отчеты в этом формате и осуществлять мониторинг (таб. 23).

Таблица 23

<p>1.1 Обеспечение доступа к медико-социальным услугам</p> <ul style="list-style-type: none">1.1.1 Предоставление услуг в ИКЦ1.1.2 Перенаправление клиентов в партнерские организации1.1.3 Проведение аутрич работы1.3.1. Укомплектование штата<ul style="list-style-type: none">1.3.1.1. набор персонала1.3.1.2. обучение1.3.1.3. Составление графика работы1.3.2. Обеспечение легальности работы (согласование)1.3.3. Логистика (спецодежда, расходные материалы и т.д.) <p>1.2 Информирование молодежи</p> <ul style="list-style-type: none">1.2.1 Проведение информационных сессий среди студентов<ul style="list-style-type: none">1.2.1.1 Подготовка равных инструкторов<ul style="list-style-type: none">1.2.1.1.1 Набор волонтеров через тренеров программы1.2.1.1.2 Подписание соглашений с волонтерами1.2.1.1.3 Проведение тренинга
--

1.2.1.2 Заключение соглашений
1.2.1.3 Составление графика сессий
1.2.2 Проведение общественных мероприятий/акций

Несмотря на то, что ИСР – это основной инструмент работы менеджеров в большинстве секторов экономики, в некоммерческой сфере с ним мало знакомы.

Как только менеджер начнет использовать ИСР как инструмент для определения продукции/услуг и видов работ по проекту, у него неизбежно возникнет ряд вопросов.

Какой формат выбрать?

В конечном счете, на формат ИСР влияют предпочтения команды и заинтересованных лиц при интерпретации информации. Одним легче обрабатывать данные, если они видят их в графическом виде, другие предпочитают списки. Лучше всего создать сразу оба формата. Чаще всего сначала разрабатывают графический формат для облегчения обсуждения в группе. Списочно-ступенчатый формат создается позднее для управления процессом реализации проекта.

Кого привлечь?

Участие всей проектной команды и основных заинтересованных лиц – важный фактор в разработке ИСР. Один человек или маленькая группа людей не могут обладать достаточными знаниями для обеспечения должного уровня детализации, требуемого для ИСР. Например, члены команды, ответственные за финансы и закупки, должны участвовать в определении объема работ не только в целях создания качественного ИСР, но хотя бы и для того, чтобы они хорошо представляли себе тот вид деятельности, за который несут ответственность.

Сколько уровней??

ИСР различных организаций могут существенно отличаться по количеству уровней. Правил, определяющих точное количество уровней, нет, но ИСР должен быть достаточно подробным, чтобы иметь возможность контролировать и отслеживать промежуточные результаты.

Что включить в ИСР?

Важно, чтобы ИСР был глубоко продуман и отражал все виды деятельности, необходимые для успешной реализации проекта. В него должны входить те виды управленческой деятельности, которые часто опускают в проектной заявке и в логической матрице проекта (планирование и контроль, обучение заинтересованных лиц, связь, отчетность, деятельность по завершению и передаче проекта).

Глаголы или существительные?

Чаще всего ИСР определяют как схему, направленную на получение продукции. Это означает, что положения диаграммы записываются существительными. Однако некоторые определения ИСР ориентированы на процессы, поэтому могут выражаться глаголами. Самое важное, чтобы содержание проекта было отражено глубоко и подробно.

Тщательно разработанный ИСР может быть использован для следующих целей:

- для создания руководства (инструкции) по идентификации видов деятельности и их последовательности;
- для создания базы:
 - ✓ для точной оценки сроков реализации проекта;

- ✓ для точной оценки стоимости проекта;
- ✓ для точной оценки ресурсов (транспорт, люди, поставки, строительные материалы).
- для определения требуемых услуг субподрядчиков, поставщиков, департаментов;
- для согласования продукции проекта и объема работ с заинтересованными сторонами;
- для отражения иерархии работ, необходимых для завершения проекта, и их взаимодействия;
- для делегирования пакетов работ членам проектной команды, партнерам и поставщикам.

Выводы: ИСР – один из основных инструментов менеджера для контроля за ходом выполнения работ.

Тема 20. Дисциплина 2:

Управление временем

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайды №№ 2.58 – 2.71.

Цель: обратить внимание слушателей на то, что именно управление временем является критическим в достижении эффективности проекта, а также дать практические инструменты для этой управленческой дисциплины.

Методы: мозговой штурм, мини-лекция с использованием электронной презентации, работа в мини-группах, общая дискуссия.

Практическая часть

Занятия начинаются с мини-лекции (20 мин.). Затем тренер дает задания мини-группам в течение 20 минут создать сетевой график работ на основе разработанной на предыдущей сессии ИСР, определив критический путь проекта. После выполнения задания одна из групп презентует свою работу, остальные группы активно участвуют в обсуждении.

Теоретическая часть

Представим себе проект, у которого сложности с соблюдением сроков и временного (календарного) графика. В чем проблема? Было ли изначально выделено недостаточно времени для получения продукции? Или ключевые работы проекта были выполнены несвоевременно? Или временной график был построен, ориентируясь на нереалистичные ресурсы (люди, механизмы и пр.)?



Соблюдение сроков реализации проекта – одна из основных трудностей в управлении проектом. Чтобы успешно управлять временем, менеджер проекта должен обладать умением разрабатывать точные временные (календарные) графики и следовать им на протяжении всей жизни проекта.

Первым шагом в деле успешного управления временем является составление временного графика. Процесс составления такого графика включает следующие шаги:

- **Определение видов деятельности**
Точное и четкое определение видов деятельности (работ), необходимых для получения продукции проекта.

- **Последовательность деятельности**
Определение взаимоотношений между различными видами деятельности относительно сроков их выполнения.
- **Определение ресурсов для каждого вида деятельности**
Распределение необходимых ресурсов надлежащего качества, имеющихся/требуемых для выполнения каждого вида деятельности.
- **Оценка продолжительности каждого вида деятельности**
Оценка времени, необходимого для осуществления всей деятельности по проекту.
- **Разработка календарного графика**
Разработка временного (календарного) графика выполнения работ на основе видов деятельности, их последовательности, продолжительности, ресурсов и ограничений.

Определение видов деятельности и их последовательности

Начиная с момента создания ИСР, проектная команда разрабатывает список видов деятельности, которые необходимо совершить в рамках проекта (либо в рамках конкретного пакета работ по проекту).

Затем проектная команда разрабатывает сетевую диаграмму, которая графически представляет последовательность, взаимоотношения и зависимости между видами деятельности, включенными в ИСР.

Возвращаясь к изучаемому примеру, на рисунке 21 можно рассмотреть сетевую диаграмму организации работы ИКЦ.

Каждый из блоков на диаграмме определяет вид деятельности в рамках проекта. Блоки соединены стрелками, отражающими их взаимосвязь. Эти взаимосвязи определяют, каким образом увязаны виды деятельности по проекту в рамках календарного плана и последовательность, в которой они будут осуществляться. В некоторых случаях последовательность видов деятельности линейна, т.е. один вид деятельности начинается после завершения другого. Другие блоки находятся на параллельных линиях и могут осуществляться независимо друг от друга.

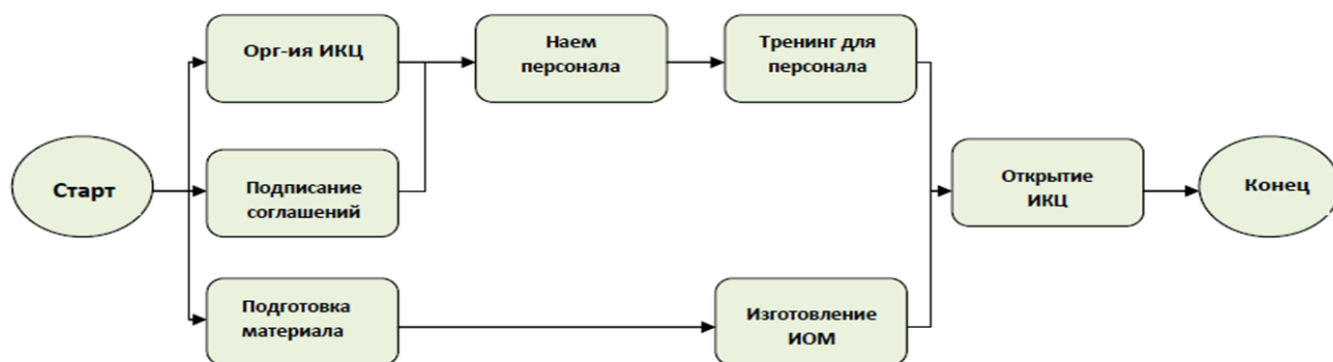


Рис. 21

Некоторые из выводов, которые можно сделать, исходя из представленной диаграммы:

- Тренинг для персонала может быть осуществлен только после его найма;
- Найм персонала никак не зависит от подписания соглашений с партнерами;
- Изготовление ИОМ может проводиться независимо от процесса организации ИКЦ.

Методика определения критического пути

Для определения критического пути производится процедура прямого и обратного прохода по сетевому графику и вычисляется выходная информация.

Прямой проход начинается с начальной даты проекта и продолжается по сетевому графику, при этом для каждой работы к начальному сроку прибавляется ее продолжительность и вычисляется раннее начало и раннее окончание этой работы. Самыми ранними возможными датами для работы являются ее начало и конец, допустимые исходя из логической последовательности сетевого графика.

Обратный проход использует в качестве исходной точки конечную дату расписания, вычисленную путем прямого прохода, и проводится обратный расчет для определения поздних дат начала и окончания работ. **Поздними датами работы являются ее самые поздние допустимые начало и конец, не влекущие задержки выполнения всего проекта.** Кроме того, на основании рассчитанных ранних и поздних дат начала работ определяются величины временных резервов для каждой работы.

Критический путь – это наиболее протяженная по времени цепочка работ, ведущая от исходного к завершающему событию. Изменение продолжительности любой работы, лежащей на критическом пути, соответственным образом меняет (сокращает или удлиняет) срок наступления завершающего события, т.е. дату завершения проекта, поскольку **работы, лежащие на критическом пути, не имеют резерва времени.**

Все работы, которые лежат вне критического пути, имеют резерв времени, на которое может быть отсрочено наступление завершения данной работы без нарушения сроков проекта в целом. Резерв времени работы определяется как разность между поздним и ранним сроками завершения работы.

Для выделения работ, определяющих общую длительность проекта, применяется метод критического пути, согласно которому данные работы называют «критическими», а их сетевую взаимосвязь – «критическим путем». В процессах оптимизации и управления проектом основное внимание сосредотачивается на главном направлении, то есть на работах критического пути. Пример критического пути приведен на рисунке 22 ниже.



Рис.22

Все работы, лежащие вне не критического пути, обладают резервами времени, в рамках которых их можно сдвигать, не приводя к изменению времени выполнения всего проекта.

Пример расчета графика по методу критического пути дан на приведенном ниже рисунке.

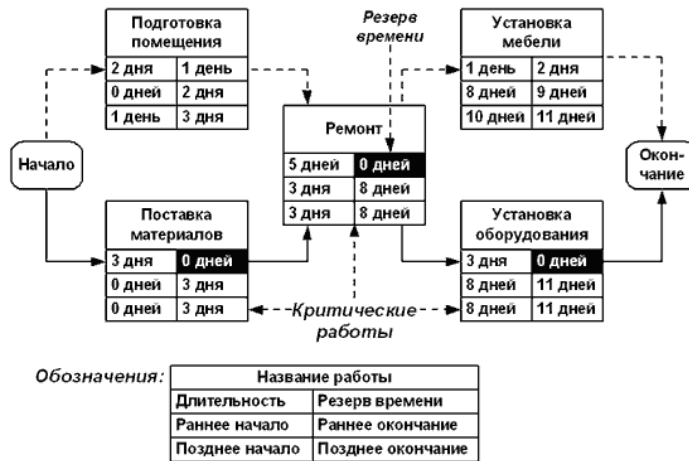


Рис. 23

Сетевое планирование предоставляет менеджерам гибкий инструмент составления календарного плана и анализа его выполнения.



После разработки сетевой диаграммы проекта наступает этап оценки ресурсов и далее – построения идеального календарного графика работ, при создании которого менеджер проекта делает по каждой работе оценки длительности их выполнения с учетом имеющихся ресурсов, технологических ограничений и нормативов. Результаты определения длительности работ вводят в сетевую диаграмму и определяют общую продолжительность проекта.

Имея сетевую диаграмму, менеджер должен ее оптимизировать и уменьшить общую длительность проекта. Это возможно за счет:

- сокращения времени выполнения отдельных работ;
- организации их параллельного выполнения;
- устранения временных разрывов.

Для временной оптимизации сетевой модели необходимо определить именно те работы, которые в действительности определяют его длительность, и отделить их от тех, которые не влияют на суммарное время реализации проекта. В случае сложных проектов количество работ, определяющих его длительность, как правило, составляет небольшую часть (20%), и их выделение позволяет сосредоточить усилия по оптимизации в нужном направлении.

Оценка ресурсов

Как только последовательность видов деятельности определена, появляется искушение сразу перейти непосредственно к оценке их продолжительности. Но перед этим важно определиться с ресурсами. По своей сути отношения между оценкой ресурсов и периодом выполнения работ интуитивны.

Очень важны для выполнения работ и определения их длительности ресурсы. Это один из главных факторов, влияющих на сроки реализации проекта. Вот почему потребность в ресурсах должна быть определена **до** установления временных рамок проекта. Решения о количестве и качестве ресурсов, в свою очередь, зависят от ряда факторов, включая следующие:

- Время**
 Если временные рамки строго ограничены, то проекту может понадобиться большее число персонала, материалов и основного оборудования, чтобы успеть выполнить все запланированное в установленные сроки. И, напротив, если нет жестких временных ограничений, для осуществления деятельности по проекту может понадобиться значительно меньше ресурсов.
- Бюджет**
 Если бюджет ограничен, то проект может предпочесть «дешевые» ресурсы. Например, больше ручного труда и меньше механизмов. Такое решение в отношении ресурсов, однако, удлиняет сроки выполнения работ.
- Нормы и политика организации**
 Очень часто проекты ограничены законодательством о труде и/или внутренней политикой организации, которые влияют на сроки выполнения работ (количество рабочих часов в день, количество рабочих дней в неделе, ежегодные отпуска, отпуска по семейным обстоятельствам и пр.). Эти ограничения оказывают прямое влияние на привлечение ресурсов и, следовательно, на оценку продолжительности работ.
- Прочие факторы, влияющие на наличие ресурсов**
 Существует ряд факторов, влияющих на наличие ресурсов и, тем самым, на сроки выполнения работ, например:
 - ✓ **погодные условия** могут препятствовать реализации сельскохозяйственного проекта, например, во время жатвы;
 - ✓ **недостаток материалов** влияет, например, на сроки строительства домов, заставляя находить альтернативные стратегии, что отнимает много времени;
 - ✓ **ограничения логистики** могут, например, препятствовать доступу к транспортным средствам, увеличивая тем самым период пополнения складов продуктами;
 - ✓ **недостаток человеческих ресурсов** может препятствовать, например, реализации оздоровительных программ из-за нехватки квалифицированного персонала.

Определение сроков выполнения работ

По завершении оценки ресурсов сетевая диаграмма последовательности выполнения работ пересматривается и дополняется сроками выполнения работ. На рисунке 24 показана окончательная сетевая диаграмма организации ИКЦ.



Рис. 24

Теперь сетевая диаграмма заполнена полностью и позволяет проектной команде определить:

- **Критический путь проекта**

Критический или самый важный путь – это ряд заданий, выполнение которых определяет минимальное количество времени, необходимое для завершения работ по проекту. Критический путь на рис. 20 – это задания, представленные в виде закрашенных блоков. Почему именно такая последовательность? Потому что эта последовательность задач представляет собой самый долгий путь от начала проекта до его завершения, в данном случае – 24 дня. В этом примере критический путь говорит нам о том, что завершить проект раньше, чем через 24 дня, невозможно, разве что *изменить прочие ограничения* в треугольнике ограничений проекта (деньги/ресурсы или объем работ/качество).

- **Резерв времени проекта (или послабление сроков выполнения проекта)**

В управлении проектом резерв времени – это промежуток времени, в течение которого выполнение определенных действий, согласно сетевой диаграмме, может быть задержано, не оказывая при этом влияния на сроки окончания проекта в целом³⁸. В приведенном примере отклонение по критическому пути равно нулю, но пункт «Подписание соглашений» может быть задержан до пяти дней, не оказывая при этом влияния на соблюдение общего графика проекта. Подготовка материалов также может быть отложена на срок до 10-ти дней, что никак не скажется на окончательных сроках выполнения проекта. Если же некритичная деятельность по проекту задерживается значительно, то это означает, что определенный в плане проекта критический путь уже таковым не является.

Разработка временного графика выполнения работ

Исходя из оценок, полученных на предыдущих этапах, проектная команда может разработать временной (календарный) график проекта. Наиболее предпочтительным форматом графика выполнения работ некоммерческого проекта является график ГАНТТа (таб. 24). Планирование и реализация проекта облегчаются, если рассматривать его в виде отдельных управляемых позиций с визуализацией зависимостей. При этом представленные в графическом виде параллельно идущие процессы становятся очевидными. В графике ГАНТТа для отображения видов деятельности применяются планки, соответствующие началу деятельности, ее окончанию и предполагаемой продолжительности.

Степень сложности и широта охвата деятельности графиком ГАНТТа может меняться. Преимущество графика ГАНТТа состоит в том, что его легко составить, его легко читать и им легко пользоваться. Однако надо понимать, что задания в рамках проекта могут быть достаточно сложными, и между ними могут существовать разные зависимости.

Одним из способов сохранения простоты схемы при наличии сложных заданий и сложных взаимоотношений между ними является «свертывание» более широких и сложных заданий в *сводном графике ГАНТТа*, детали которой будут подробно прорабатываться в более *детальном графике ГАНТТа*.

Сводный график ГАНТТа отличается от подробного графика ГАНТТа не только уровнем детализации, но и по своему назначению. Сводный график ГАНТТа полезен при обсуждении деятельности по проекту на высоком уровне (с членами проектного Совета, с заинтересованными сторонами, финансовыми донорами и пр.). Детальный график ГАНТТа предназначен для рабочего планирования, реализации и мониторинга деятельности, и ориентирован на проектную команду, субподрядчиков, поставщиков и на всех, ответственных за выполнение задач проекта.

³⁸ Такая деятельность является *некритичной*, и на рис. 24 обозначена в белых прямоугольниках – прим. редактора

Таблица 24

Виды деятельности		Один год реализации проекта (по месяцам)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	Обеспечение доступа к медико-социальным услугам	[White bar from month 1 to 12]											
1.1.1	Предоставление услуг в ИКЦ	[Dark green bar from month 1 to 2]											
1.1.2	Перенаправление клиентов в партнерские организации						[Light green bar from month 6 to 7]			[Light green bar from month 9 to 10]	[Light green bar from month 11 to 12]		
1.2.	Просветительская кампания	[White bar from month 2 to 8]											
1.2.1	Подготовка материалов	[Dark green bar from month 2 to 3]		[Dark green bar from month 4 to 5]			[Light green bar from month 6 to 7]						
1.2.1.1	Подготовка текста				[Dark green bar from month 4 to 5]		[Light green bar from month 6 to 7]						
1.2.1.2	Разработка материалов						[Light green bar from month 6 to 7]		[Light green bar from month 7 to 8]				
1.2.1.3	Публикация материалов	[White bar from month 2 to 12]											
1.2.2	Проведение кампании												
1.3	Строительство туалетов и т.д.												

В данном примере пакеты работ, задач и подзадач расположены по вертикали. Планки по горизонтали в правой части схемы показывают, когда выполнение задания должно начаться и закончиться. Белые прямоугольники отражают график выполнения общих пакетов работ. Темные прямоугольники отражают уже выполненные задания. Светло-зеленые прямоугольники отражают работы, которые еще необходимо выполнить.

Следует помнить, что данный график ГАНТТа должен постоянно обновляться, если проектная команда хочет не только показать, когда и что должно быть сделано по проекту, но и наглядно отслеживать те виды деятельности по проекту, которые были завершены (а какие еще нет).

График ГАНТТа, выполненный с помощью управленческого программного обеспечения, позволяет проектной команде:

- **определять взаимосвязи внутри проекта** – автоматически устанавливать, какие задания должны быть завершены прежде, чем начнется выполнение другого задания; кроме того, они позволяют определить, в каких случаях изменения в сроках завершения одного задания приведут к отсрочке в инициации другого задания;
- **отслеживать виды деятельности, находящиеся на критическом пути** – автоматически подавать знак, что задержка какого-то вида деятельности на критическом пути может привести к задержке графика выполнения работ в целом;
- **устанавливать связь между схемой ГАНТТа и прочими критическими управленческими документами** – автоматически определять, когда изменения в схеме потребуют внесения интегрированных изменений в прочие проектные документы, например, в бюджет проекта, в ИСР и т.д.

Управление графиком выполнения работ по проекту

Менеджеры проектов должны регулярно отслеживать временные графики для обеспечения соблюдения календарных сроков работ. Если временной график проекта начинает меняться, у проектной команды имеется несколько способов направить его в нужное русло. Например, можно изменить окончательные сроки, либо изменить объем работ по проекту.

Но если сроки по проекту строго фиксированы, а объем работ не может быть изменен, то с помощью стандартных приемов управления бывает невозможно вернуть проект в свое русло. Для сценариев, где сроки и объемы работ строго фиксированы, применяются два альтернативных метода – **«ускорение»** (опережение графика) и **«сокрушительное изменение»** (критическое отставание от графика).

«Ускорение» или опережение графика означает, что виды деятельности, которые в норме осуществлялись бы последовательно, выполняются параллельно, что позволяет сокращать сроки выполнения работ по проекту. Чтобы максимально использовать метод ускорения, проектная команда должна обратить главное внимание на задания, находящиеся на критическом пути, поскольку именно эти виды деятельности обладают самым высоким потенциалом ускорения графика проекта (рисунки 25 и 26).

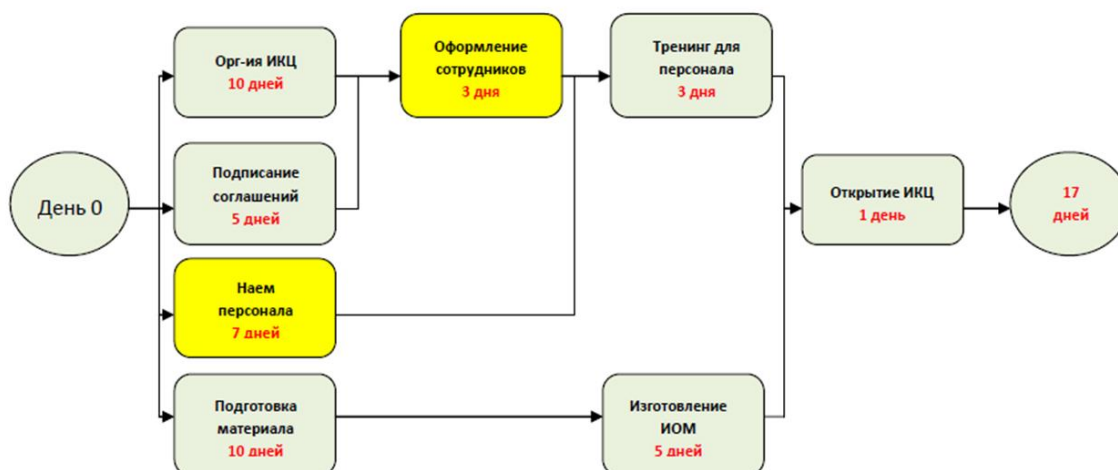


Рис. 25

«Сокрушительное изменение» или отставание от графика означает необходимость использования дополнительных ресурсов на критическом пути реализации проекта для ускорения процесса, что совершенно не гарантирует достижение наивысшей эффективности.

Например, предположим, что какой-то проект предусматривает строительство туалетов. Первоначальный план проекта предусматривал копку ям для туалетов одним человеком в течение 14 дней. Для изменения этих временных рамок может быть добавлен второй человек для копки ям. Это, вероятнее всего, ускорит сам процесс копки ям, однако, это не означает, что удвоение ресурсов удвоит и производительность. Часто производительность второго ресурса гораздо ниже, и происходит это по ряду причин, например, в яме может оказаться недостаточно места для одновременной работы двух человек, либо проект не располагает оборудованием для двух человек (лопаты, корзины, веревки и пр.).

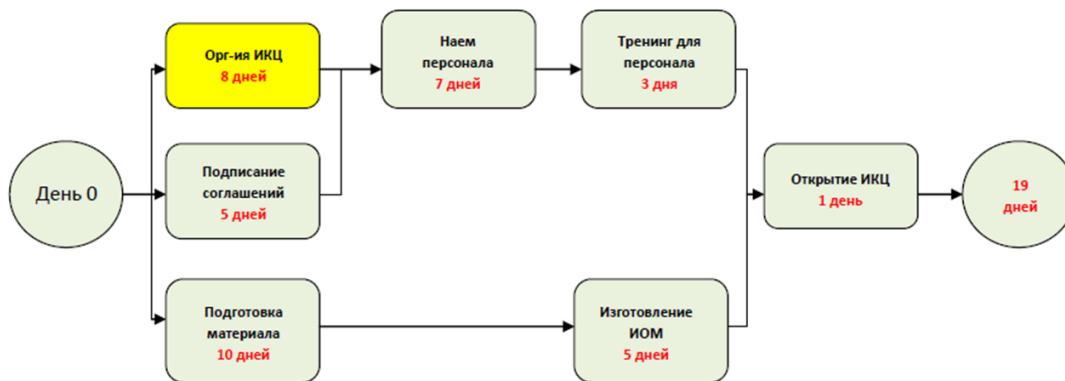


Рис. 26

Выводы: управление временем – это управление одной из сторон треугольника ограничений проекта, следовательно, является критически важным компонентом для обеспечения эффективности проекта.

Тема 21. Дисциплина 3:

Управление ресурсами

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайды №№ 2.72 – 2.95.

Цель: познакомить участников с основными инструментами управления разными ресурсами.

Методы: мозговой штурм, лекция с использованием электронной презентации.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с небольшого мозгового штурма (15 мин.):

- Какие ресурсы нужны для выполнения проекта?
- Всеми ли ресурсами должен управлять проект?
- Почему необходимо управлять ресурсами?
- Какие инструменты управления ресурсами знакомы участникам, и какие они применяют в своей практике?

Все ключевые фразы, термины тренер записывает на флипчарт.

Затем тренер предлагает участникам лекцию (35 мин.), во время которой активно вовлекает их в обсуждение излагаемой темы.

Теоретическая часть

Как уже видно из названия, управление ресурсами предполагает организацию и развертывание ресурсов проекта. К ресурсам проекта обычно относятся финансы, материально-технические ресурсы, рабочее время, навыки и умения, оборудование и информационные технологии.

Почему важно уметь эффективно управлять ресурсами?

Одним из наиболее важных обязанностей менеджера проекта является умение эффективно и рационально организовывать и использовать все ресурсы, привлеченные в проект.

Ясно, что сложность задачи зависит от масштабов и характера проекта. Но в любом случае **за успехом или провалом проекта стоит этот важный критический фактор.**

В каждый момент времени менеджер проекта должен знать, как наиболее эффективно распорядиться ресурсами проекта. Менеджер должен понимать, как сформировать бюджет и как его придерживаться, как направить ресурсы туда, где они более всего необходимы, как эффективно организовать рабочих и персонал проекта так, чтобы наиболее соответствующие люди выполняли конкретные задачи. Кроме того, для эффективной деятельности необходимо создавать такие условия, когда необходимые услуги, материалы и оборудование были доступны в нужный момент и по наиболее выгодной цене.

Эффективная и гибкая связь с компаниями, предоставляющими услуги и товары, жизненно необходима для успешной реализации проекта. Существует выражение, что «управление проектом слишком важно, чтобы не вовлекать в него персонал». Поддержка со стороны персонала – ключевой момент в управлении проектом, и вовлекать его надо как можно раньше. Отказ от вовлечения персонала обычно ведет к неточному или неполному планированию и, в результате, к плохим результатам.

Данное Руководство PMD Pro рассматривает три сферы управления ресурсами проекта: **управление финансами, управление закупками и управление человеческими ресурсами.** Эти три вида управления создают ядро вспомогательных служб проекта.

Важно понимать, что в целом ответственность за управление финансами, закупками и наймом персонала для проекта лежит на менеджере проекта. Эта ответственность менеджера сохраняется даже в том случае, если он напрямую не занимается финансами, закупками и персоналом. Менеджер проекта должен обеспечить правильное и эффективное управление финансами, товарами, услугами и материалами, а также позаботиться о том, чтобы персонал проекта имел навыки и умения, необходимые для реализации проекта.

Управление финансами

Организации некоммерческой сферы обычно финансируются отдельными инвесторами или организациями, которые желают, чтобы их средствами распоряжались разумно. Некоммерческие организации часто несут обязательства перед сообществом или партнерами, на которых они работают, и отвечают за то, чтобы средства, полученные от их имени, использовались оптимально и с получением максимальной пользы.

Для успешного управления финансами проекта менеджер должен иметь навыки в трех сферах:

- в составлении бюджета;
- в определении затрат;
- в мониторинге бюджета и затрат.

В практической жизни менеджер не располагает полным контролем над всеми финансовыми процессами. Для успешного управления финансами менеджер должен работать в тесном сотрудничестве с финансовым менеджером и с массой других людей на всех этапах управления финансами. Но даже и в этом случае останутся элементы в управлении финансами, в которых менеджер проекта не будет иметь всех полномочий и возможностей полностью контролировать процесс. И несмотря на это, **менеджер проекта все равно остается ответственным за финансы.**

В управлении финансами существует шесть областей, где менеджер проекта должен сотрудничать с финансовым персоналом и координировать работу по использованию финансовых средств проекта:

- доступ к данным прошлых периодов для подготовки финансовых отчетов;

- пояснения отклонений от бюджета;
- проведение финансовых проверок;
- осуществление платежей по проекту;
- управление балансом наличности;
- соблюдение политики (правил) закупок, принятой в организации.

Как уже говорилось выше, обязанность менеджера проекта – взять на себя ответственность за успех проекта. Для эффективного управления финансами менеджер проекта обязан разработать должностные инструкции, где четко и ясно будут прописаны роли и обязанности лиц, отвечающих за финансы. В дальнейшем менеджер должен контролировать процесс выполнения финансовым персоналом своих обязанностей надлежащим образом.

Составление бюджета

Бюджет – это описание финансового плана проекта, который включает список затрат по проекту. Аналогично общему плану проекта, залогом точности бюджета является его детализация и всеобъемлющий характер.

- **Всеобъемлющий характер бюджета**

Бюджет должен включать все позиции, которые необходимы для производства продукции или услуг. Проектная команда, прежде всего, должна определить расходы, требуемые для получения продукции и услуг по проекту. Это расходы, относимые непосредственно на работы, выполняемые в рамках проекта, включая зарплаты, транспортные расходы, материалы, оборудование и пр. Однако на этом нельзя останавливаться, так как всесторонний бюджет учитывает также **непрямые расходы** по проекту. Менеджер проекта должен задать самый важный вопрос: «Какие ресурсы потребуются для вспомогательных процессов, жизненно важных для проекта?». Сюда относятся связь, управление рисками, мониторинг и оценка, услуги по управлению проектом, управление персоналом, закупки, интеграция проекта и общие накладные расходы по проекту.

- **Детализация бюджета**

Подобно тому, как объем работ по проекту сводится к определению конкретных видов деятельности, необходимых для успешного завершения проекта, так и бюджет должен быть направлен на их осуществление. И если бюджет высокого уровня предназначен для представления инвесторам, то для успешного выполнения работ проектная команда нуждается в более детальном бюджете, в более точном определении затрат по всей деятельности проекта. Требуемый уровень детализации бюджета может включать:

- ✓ **Операционные издержки**

Например, при определении стоимости закупок бюджет должен не только определить стоимость услуг или продукции, но и стоимость управления процессом закупок. Уровень детализации бюджета может включать расходы, необходимые как для запуска проекта (создание службы внутреннего контроля, системы учета, процесса найма персонала и пр.), так и для его завершения (закрытие контрактов, увольнение персонала и пр.).

- ✓ **Совместные услуги**

Еще один уровень детализации, часто отсутствующий в бюджетах проекта – стоимость услуг для проекта, оказываемых самой некоммерческой организацией. Например, должен ли бюджет включать оплату части времени, затрачиваемого на проект финансовым менеджером, водителем, персоналом службы ИТ и пр.? Если бюджет не имеет достаточной

степени детализации, то существует риск не получить весь спектр услуг, необходимых по проекту.

Структура бюджета часто зависит от источника финансирования проекта. Например, если проект финансируется внешним инвестором, параметры бюджета чаще всего ориентированы на его требования. Поэтому бюджеты отличаются как по схеме учета, так и по временным рамкам.

- **План бухгалтерских счетов**

Статьи бюджета проекта группируются по стоимостным категориям, позволяющим проектной команде анализировать сделки по видам деятельности, по источнику финансирования, местоположению, отделу и пр. Данные стоимостные категории, в свою очередь, разбиваются на подпункты, строкам которых присваиваются коды. Применение плана бухгалтерских счетов – общепринятая практика, а вот стоимостные категории и позиции по статьям бюджета не стандартизированы и зависят от инвестора, организации и/или партнеров по проекту.

- **Сроки**

Бюджет должен определить временной интервал, на который он составлен. Существует множество подходов к управлению бюджетными графиками:

- ✓ **Многолетний бюджет**

Это глобальный бюджет, разработанный на весь период реализации многолетнего проекта и являющийся официальным финансовым документом, сопровождающим проектный план.

- ✓ **Годовой бюджет**

В некоторых проектах принято регулярно пересматривать многолетний бюджет, и существуют требования пересмотра проектной командой этого бюджета по завершении каждого года проекта для составления бюджета на следующий год проекта. Несмотря на то, что зачастую многолетний бюджет является нормой для некоммерческой сферы, составление годового бюджета предпочтительнее, так как в этом случае снижается риск применения неточных оценок, полученных для многолетнего бюджета, более точно учитывается изменения цен и более легко происходит адаптация к произошедшим изменениям в условиях реализации проекта.

Бюджет для каждого вида деятельности

Бюджет, составленный по каждому виду деятельности, определяет затраты, необходимые для конкретной деятельности в рамках проекта, а также показывает, каким образом этот вид деятельности взаимодействует с остальными видами, включая прямую и непрямую деятельность по проекту (таб. 25).

Сторонники такого вида бюджета считают его более реалистичным, чем другие виды бюджета, так как он показывает, сколько реально стоит тот или иной вид деятельности. Если менеджер проекта может составить полный (как общий, так и разбитый на позиции) список видов деятельности с указанием их стоимости, то бюджет будет точным. Бюджет, составленный для каждого вида деятельности, предоставляет больше понимания и возможностей персоналу проекта, что гарантирует еще более высокую точность такого бюджета.

Существует несколько форматов бюджета, основанного на видах деятельности, отражающих такие детали, как код счета, код инвестора, себестоимость единицы продукции, но все они должны отвечать двум основным требованиям:

- полный перечень видов деятельности должен быть разработан на этапе планирования объемов работ по проекту;
- должны быть определены все ресурсы, необходимые для выполнения каждого из видов деятельности, и их стоимость.

Отвечая этим двум требованиям, бюджет подробно отразит каждый вид деятельности и сопутствующие затраты, которые, в свою очередь, можно контролировать. Если мониторинг покажет, что фактические затраты превысили смету, то менеджер проекта будет знать, что у проекта есть риск не выполнить весь объем работ по проекту. В этом случае работа должна быть пересмотрена и найден более эффективный способ осуществления оставшихся видов деятельности. Либо менеджер проекта может обратиться к проектному Совету или в Правление организации с просьбой скорректировать объем работ по проекту.

Таблица 25

Виды деятельности	Затраты по кварталам				Всего	По всем видам деятельности
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1.1. Планируемая единица ОБОРУДОВАНИЕ						
1. Компьютеры	2000	2000			4000	
2. Модем, факс	500				500	
3. Офисная мебель	3000				3000	
ПЕРСОНАЛ						
1. Привлеченный персонал	800	800	800	800	3200	
2. Персонал офиса	200	300	300	300	1100	
						11800
1.2. Установление связи с правительственными органами ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ						
1. Подготовка презентаций		5000			5000	
2. Подготовка видеоматериалов	1000	1000	4000		6000	
3. Канцелярские товары			200	200	400	
4. Кофе-брейки			100	100	200	
						11600

Определение затрат по проекту

Независимо от формата бюджета, финансовый план хорош настолько, насколько точны оценки, на которых он основан. Всегда присутствует риск, связанный с правильностью составления сметы проекта. Процесс оценки никогда не был наукой, дающей результат со стопроцентной точностью. Менеджер проекта не может предсказать будущее. Всегда будут присутствовать переменные, не поддающиеся контролю со стороны проектной команды.

Несмотря на множество причин, которые препятствуют получению точных оценок, оценки, тем не менее, могут быть достаточно достоверными, чтобы принять верные решения по проекту. Более того, существуют примеры лучшего опыта, позволяющие менеджеру повысить точность бюджетных смет по проекту:

- **Выбор правильного подхода к получению оценки**
Оценки, как правило, получают путем сочетания трех методов:

- ✓ **Нисходящие оценки** начинаются с общей оценки стоимости проекта, после чего для каждой фазы проекта определяются предполагаемые затраты в процентном выражении от общего бюджета проекта. Эта работа поручается тем людям, которые имеют опыт реализации аналогичных проектов. Такой подход к оценке применяется редко, в нем участвует небольшая группа людей, считающихся «экспертами» в данной области.
 - ✓ **Восходящие оценки**
 Восходящие оценки начинаются не с общей оценки стоимости проекта, а с определения стоимости выполнения отдельных заданий (работ), которые в сумме и дадут общую стоимость проекта. При таком подходе к оценке привлекаются люди, знающие реалии и фактические условия реализации проекта. Очень часто это те же самые люди, которые отвечают за осуществление деятельности по проекту (включая партнеров, поставщиков, членов сообщества и пр.). В восходящих оценках участвует довольно большее количество людей, что требует управления ими. Такие оценки, как правило, более точны, поскольку персонал, работающий в сообществах («в поле»), располагает знаниями об ограниченности ресурсов и может скорректировать сметы в соответствии с реалиями. Например, именно этот персонал может довольно точно оценить ресурсы, которые способно выделить сообщество для копки ям под туалеты, и это будет более точная информация, нежели просто предположение о том, что сообщество может выделить «какие-то» ресурсы для копки ям.
 - ✓ **Параметрические оценки**
 Такие оценки в большей степени опираются на статистические отношения между данными прошлых периодов и планируемыми данными (например, какая необходима площадь под строительство, сколько необходимо метров дороги и пр.). Параметрические оценки чаще всего применяются в проектах, которые дают конкретную продукцию (например, строительство инфраструктуры, строительство дорог, услуги по переводу и пр.). В этом случае оценки берутся из данных уже реализованных проектов, производивших аналогичную продукцию (например, километры дорог, площади под строительство, строки перевода), и используются для расчета стоимости объема работ/качества, затрат/ресурсов и/или периода/календарных сроков.
- **Оценка по этапам проекта (когда это возможно)**
 На начальном этапе реализации проекта инвесторы, как правило, требуют строго придерживаться сроков проекта. И хотя такая практика считается хорошей для управления бюджетом, она работает только в той мере, в какой бюджет проекта реалистичен. На раннем этапе реализации проекта бывает сложно дать точные оценки, так как реальные условия в ходе реализации проекта меняются. Возникают непредвиденные затраты. Меняются условия, меняются цены, идет инфляция. Поэтому проектная команда предпочитает работать в условиях поэтапной оценки, позволяющей разрабатывать несколько бюджетов в различные моменты календарного плана проекта (например, это может быть серия годовых бюджетов проекта). Такая стратегия позволяет повысить точность бюджета при переходе на следующий этап проекта. Она также дает руководству логические данные для проверки обоснования проекта и позволяет убедиться в том, что проект «имеет смысл», прежде чем финансировать его дальнейшую реализацию.

Первый вопрос, который возникает при мониторинге финансовой деятельности по проекту: «Имеет место перерасход или недорасход бюджета?». Для ответа на этот вопрос проектная команда берет последние данные по бюджету и сравнивает суммарные плановые затраты с суммарными фактическими затратами по проекту на определенную дату. К сожалению, полезность таких расчетов часто ограничена. И хотя они могут дать представление о том, превышают ли расходы за определенный промежуток времени плановые, но не дают данных, позволяющих объяснить, почему возникли те или иные отклонения от бюджета. Возьмем, к примеру, данные в таб. 26. Первоначальный анализ данных, начиная с третьего месяца проекта показывает, что идет перерасход бюджета, так как суммарные плановые затраты в конце третьего месяца проекта (1100) ниже фактических (1300).

Таблица 26

Задача	Плановые затраты	Мес. 1	Мес. 2	Мес. 3	Мес. 4	Мес. 5	Мес. 6
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Планируемые затраты за месяц		100	300	700	300	300	100
Планируемые суммарные затраты		100	400	1100	1400	1700	1800
Фактические затраты за месяц		150	350	800			
Фактические суммарные затраты		150	500	1300			

К сожалению, такие быстрые расчеты не позволяют дать полной картины финансового состояния проекта. Да, проект перерасходовал 200 единиц (11%) за первые три месяца реализации. И хотя есть искушение признать, что в конце третьего месяца наблюдается перерасход, не следует слишком быстро принимать такие решения! Причиной более высоких затрат могут быть:

- **Сценарий А:**

Проект в целом может оказаться более дорогостоящим, чем первоначально предполагалось. В этом случае деятельность по проекту соответствует графику, но ее стоимость выше, чем было предусмотрено бюджетом.

Анализ: Сценарий А, несомненно, проблематичен. Он свидетельствует о том, что если такая тенденция сохранится, то проект выйдет за рамки бюджета. В такой ситуации корректирующие действия должны быть направлены на устранение ситуации, когда затраты по проекту не укладываются в бюджет.

- **Сценарий В:**

Расходы превышают плановые, возможно, потому, что проект опережает график. В результате израсходовано больше, чем предполагалось потратить за первые три месяца проекта.

Анализ: Сценарий В не является обязательно проблематичным. Да, согласно сценарию В, проект затратил больше, чем предполагалось, но выполнен и больший объем работ, чем было запланировано. По этому сценарию необходимо собрать больше информации, чтобы решить, не потрачено ли больше, чем предполагалось, **за конкретный объем выполненных работ.**

Примечание. В случае и того, и другого сценария необходимо убедиться в том, что у проекта имеется достаточно средств для продолжения ведения работ, учитывая тот факт, что за месяц было израсходовано больше, чем предполагалось.

Сценарий В ставит интересную задачу перед проектной командой. Этот сценарий подчеркивает, что важно не только смотреть, перерасходован или нет бюджет, но и отслеживать отдельные, также очень важные показатели: **мониторинг денежных потоков и мониторинг затрат методом анализа освоенного объема работ.**

Мониторинг расходов по проекту методом анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ

Для мониторинга затрат по проекту предпочтительнее всего контролировать стоимость **РАБОТ**, завершенных за определенный промежуток времени.

Анализ произведенных затрат с учетом освоенного объема работ – способ, при котором сравниваются плановые и фактические затраты по каждому из выполненных видов работ, а также сравниваются темпы реализации каждого вида работ с графиком проектного плана.

Это означает, что для проведения анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ менеджер проекта должен иметь полный набор данных, включая бюджет проекта и календарный план проекта.

В таб. 27 дан пересмотренный бюджет 6-ти месячного проекта, представленный ранее, к которому добавлены новые столбцы с указанием фактических затрат по каждому виду работ и процент завершения работ.

Таблица 27

Задания/вид деятельности	Плановые затраты	Факт. затраты	% выполнения	Мес. 1	Мес. 2	Мес. 3	Мес. 4	Мес. 5	Мес. 6
A	100	150	100	100					
B	200	200	100		200				
C	100	100	100		100				
D	400	400	100			400			
E	100		0			100			
F	200	100	50			200			
G	200	200	100				200		
H	100	50	50				100		
I	300	100	50					300	
J	100		0						100
Планируемые затраты за месяц				100	300	700	300	300	100
Планируемые суммарные затраты				100	400	1100	1400	1700	1800
Фактические затраты за месяц				150	350	800			
Фактические суммарные затраты				150	500	1300			

Анализируя информацию, данную в таб. 27, можно заметить, что:

- За три месяца проект полностью или частично завершил восемь задач. Сравнение плановых затрат по каждой из этих задач с фактическими показывает, что проект **ТОЧНО** следует бюджету (затрачено 1300 для получения результата, стоимостью 1300).

- По плану за три месяца проект должен был завершить работы на сумму 1100, а вместо этого было завершено работ на сумму 1300. Это означает, что проект на 18% опережает график.

Итак, какие выводы можно сделать на основании этого анализа?

- если проект будет продолжаться такими же темпами, то он завершится раньше запланированного срока;
- если тенденции, наметившиеся в проекте, будут продолжены, то проект уложится в бюджет.

Обратите внимание, что заключения, сделанные на основе анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ, отличаются от заключений, сделанных на основе сравнения совокупных затрат, рассматриваемых в предыдущем разделе. Это происходит потому, что анализ произведенных затрат с учетом освоенного объема работ дает более обширные данные, которые включают и объем работ, и бюджет, и календарные сроки на уровне деятельности проекта.

Таким образом, анализ произведенных затрат с учетом освоенного объема работ позволяет понять, что не все сценарии, где совокупные затраты превышают бюджет, плохи. И, наоборот, не все сценарии, в которых совокупные затраты вписываются в бюджет, хороши. Следовательно, для того, чтобы составить четкое представление о том, как осваивается бюджет, и как при этом выполняются работы по проекту и соблюдаются сроки, менеджер проекта должен иметь дополнительную информацию по всем этим позициям.

В таблице 28 дан обзор сочетаний результатов «бюджет/график», полученных с помощью анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ и оценки различных сценариев («хорошо», «плохо», «необходимы дополнительные данные для оценки»).

Таблица 28

Сценарий	Отставание от графика	Согласно графику	С опережением графика
Недовыполнение бюджета	Необходимы дополнительные данные для оценки	Хорошо	Хорошо
Согласно бюджету	Плохо	Хорошо	Хорошо
Перерасход	Плохо	Плохо	Необходимы дополнительные данные для оценки

Классификация, представленная в таб. 28, может оказаться для менеджера довольно полезной для определения текущего состояния дел. Однако необходимо помнить, что независимо от полученной оценки, менеджер проекта должен использовать ее, прежде всего, для того, чтобы начать более глубокое изучение вопроса: «Почему текущий статус анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ дал именно такой результат? Является ли этот статус результатом принятых решений по управлению качеством, рисками, заинтересованными сторонами, либо это результат воздействия ряда других факторов, влияющих на бюджет и календарный план?».

Заканчивая описание финансового мониторинга, необходимо отметить еще одно важное наблюдение. Для того, чтобы анализ произведенных затрат с учетом освоенного объема работ мог дать исчерпывающие данные, позволяющие лучше управлять финансовым состоянием проекта, следует организовать достоверную **систему учета фактических расходов и временных затрат на проведение работ**. Именно сочетание этих данных используется для проведения анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ, что, в свою очередь, позволяет определить их возможное влияние на общую стоимость проекта и соблюдение временного графика выполнения работ в целом по проекту. Система учета должна быть основана на практической, разбитой по видам работ структуре, и включать своевременную информацию о затратах. **Любая**

задержка отчетов о затратах препятствует их своевременной оценке и состояния выполнения временного графика по проекту. К сожалению, такая ситуация довольно характерна для систем учета некоммерческих организаций, что затрудняет применение этого инструмента в контексте некоммерческого проекта.

Управление материально-техническими ресурсами

Представьте, что вы строите дом. Как бы вы справились со сложностями управления потоком материалов и услуг, начиная с их закупки до использования в строительстве дома? Как бы вы спланировали закупку материалов, согласование графиков поставок, закупку оборудования, определение мест для хранения материалов, получение необходимых разрешений, контроль качества полученных материалов... список продолжается!

А теперь представьте строительство того же дома, но в отдаленной местности, не имеющей ресурсов. Как менеджеру проекта, вам пришлось бы не только решать все задачи, перечисленные выше, но и управлять еще множеством рисков, присущих некоммерческому проекту. Надежны ли поставщики? Коррупционирована ли система закупок? Существуют ли схемы доставки материалов? Как обеспечить их безопасность? Соблюдает ли персонал правила техники безопасности? Каковы ограничения на ресурсы?

Даже этот небольшой список рисков дает представление о сложностях управления материально-техническими ресурсами для некоммерческого проекта. Задержка в поставках в результате плохого управления процессом материально-технического обеспечения ведет не только к потере контроля над проектом, но и к потере репутации, к недовольству тех, на кого проект ориентирован. Это бесценные активы, которые, однажды потеряв, практически невозможно восстановить. Более того, в силу важности и необходимости услуг, оказываемых некоммерческой организацией, недостатки и упущения могут привести к серьезным последствиям для благополучателей проекта – иногда, в буквальном смысле, к выбору между жизнью и смертью.

При этом следует учитывать, то материально-технические ресурсы могут составлять значительный процент от бюджета проекта. Вот почему так важно управлять ими как можно более эффективно и рационально.

Вполне вероятно, что менеджер проекта не должен выполнять функции менеджера по материально-техническому обеспечению. В организации, как правило, имеется служба логистики, занимающаяся этими вопросами, зачастую сразу по нескольким проектам. Несмотря на это, менеджер проекта отвечает за своевременную поставку нужных для проекта материально-технических средств, а, следовательно, он должен сотрудничать со службой снабжения и координировать ее деятельность.

PMD Pro выделяет три составляющих в управлении материально-техническими ресурсами:

- **Управление закупками** включает определение, **какие** необходимы материалы и услуги, **когда** они будут необходимы, **кем** будут предоставлены и **каким образом**. План закупок должен быть интегрирован в общий план проекта для согласования закупок с бюджетом проекта, календарным планом, требованиями качества и рисками.
- **Управление логистикой** включает планирование, реализацию и контроль над процессом **доставки и хранения** сырья, материально-технических средств, полученной продукции, а также контроль над всей сопутствующей информацией, сообщающей о движении материальных ресурсов от точки приобретения до точки потребления в соответствии с требованиями заказчика.
- **Управление активами** включает системы, посредством которых обеспечивается проверка, сохранность и распределение материально-технических ресурсов, значимых для проекта.

Менеджер проекта отвечает за правильность управления всеми этими элементами системы.

Управление закупками

Управление закупками включает весь процесс получения товаров и услуг, начиная с момента подготовки и подачи заявки до получения и согласования счетов для оплаты. Менеджер проекта может отвечать за фактические закупки услуг или товаров, необходимых для осуществления проекта, либо может управлять этой деятельностью через руководителя службы снабжения. Независимо от конкретной роли и степени ответственности менеджера проекта, деятельность по закупкам может оказывать большое влияние на бюджет проекта и на временной график, поэтому она должна быть включена в общий план проекта, в бюджет и во временной график.

Закупки проекта могут включать:

- **Материалы**

Это могут быть как самые обычные вещи (мебель, компьютеры и т.п.), так и сложное специализированное оборудование, например, медицинское оборудование, оборудование для бурения, материалы для строительства дорог. Менеджер проекта может отвечать за фактические закупки услуг или товаров, необходимых для осуществления проекта, либо управлять этой деятельностью через руководителя службы снабжения.

- **Внешний персонал (Консультантов)**

Часто даже при наличии собственных ресурсов для выполнения работ по проекту иногда требуются дополнительные людские ресурсы для обеспечения своевременного завершения работ по проекту, либо для обучения персонала некоторым необходимым навыкам. Одним из способов получения внешних ресурсов является привлечение в проект внешних консультантов.

- **Поставщиков продуктов/услуг**

В данном случае поставщик берет на себя ответственность за предоставление услуг по поставкам в полном объеме, обычно, в соответствии с определенными стандартами и по установленной цене. По такому же сценарию проект закупает и определенные услуги. Примерами могут быть услуги по демонтажу, транспортировке, охранные услуги, строительные услуги.

Сам процесс управления закупками включает три этапа:

- планирование закупок;
- определение поставщиков;
- выбор поставщика, переговоры и заключение контракта.

Планирование закупок

Если проекту необходимо произвести закупки, рекомендуется разработать план закупок, определяющий продукцию и услуги, которые проект должен получить от сторонних поставщиков. Хорошо проработанный план закупок, описывающий процесс выбора и заключения контрактов с поставщиками, является большим шагом вперед.

Процесс планирования закупок включает:

- определение товаров, которые необходимо закупить;
- определение процесса приобретения данных товаров;
- составление графика поставок.

Определение поставщиков

Для получения информации от потенциальных поставщиков услуг и материалов могут использоваться различные виды документов.

- **Оценка**

Независимая оценка стоимости и сроков предоставления услуг или материалов обычно дается, когда критерии оценки при выборе поставщика относительно просты, и решения принимаются в основном, исходя из цены.

Поскольку цена – наиболее важный фактор при оценке, необходимо следить за тем, чтобы цена была реалистичной, и не пренебрегать оценками, учитывающими технологии и навыки, необходимые для проекта. В случае, если представленные предложения значительно различаются по цене и срокам, надо помнить о том, что **самое дешевое предложение не обязательно является самым выгодным**. Если одно из предложений значительно отличается по цене и срокам от других, его надо тщательно изучить. Если контракт по поставкам ведет к убыткам, это может привести к большим проблемам, как для подрядчика, так и для организации.

- **Предложения (объявление конкурса)**

Если критерии отбора потенциального поставщика более сложны, оценочные документы не всегда могут дать всю информацию, необходимую для принятия обоснованного решения. Дополнительная информация при таком типе закупок может быть получена путем проведения тендера, либо путем рассылки запросов на подачу конкурсных коммерческих предложений. Запрос должен содержать подробные и хорошо проработанные технические условия на продукцию, которую необходимо получить, ее функциональные требования, эксплуатационные характеристики и взаимодействие с прочими системами и процессами.

Выбор поставщика, ведение переговоров и заключение контракта

Процесс закупок должен позволить организации дать оценки коммерческим предложениям от **нескольких поставщиков** на основе критериев, важных для принятия решения.

Если продукция или услуги имеются в наличии и относительно просты по своей конфигурации, критерием выбора могут быть стоимость и сроки поставки. Но обычно выбор поставщика основан на сочетании финансовых и технических критериев.

Но какие бы критерии выбора не применялись, группа, принимающая решения, должна иметь четкое представление об этих критериях и об относительной значимости каждого из них.

Управление логистикой

Поскольку проекты, как правило, зависят от своевременности поставок, логистика становится важной составляющей проекта. **Логистика означает получение чего-то нужного в нужное время и в нужном месте**. В узком смысле логистика означает доставку товаров, но это далеко не все. В более широком смысле логистика включает все виды деятельности, необходимые для эффективной и своевременной доставки товаров в целостности и сохранности, и тому лицу/компании, которой они предназначены. Еще более широкое определение логистики включает:

- управление материально-техническими ресурсами и их хранение (складирование);
- транспортировку материалов.

Управление материальными запасами и их хранение

В зависимости от проекта, материальные запасы (товары) могут составлять значительную часть его стоимости. Окончательная стоимость формируется из, собственно, стоимости товара (продукта/услуги), стоимости его транспортировки, а также стоимости организации его отправки (рабочая сила, упаковка и пр.) и стоимости хранения на складе. Проектная команда должна сформировать систему управления материальными запасами, обеспечивающую в нужное время и в нужном месте наличие товаров, отвечающих требованиям проекта.

Для этого менеджер проекта совместно с членами команды, отвечающими за материальные запасы, координирует требования к их наличию с учетом изменяющихся потребностей и приоритетов проекта. В рамках этой задачи необходимо создать баланс между спросом и поставками, обеспечивая постоянное наличие необходимого минимума материалов на заданный предстоящий отрезок времени.

Как только команда найдет этот баланс, менеджер проекта обеспечивает проведение соответствующих процедур для определения соответствия материально-технических запасов требованиям стандартов и контролирует весь процесс их получения и хранения.

Транспортировка материалов

Цель транспортировки – физическое перемещение материальных запасов (товаров) надежно, своевременно, рационально с точки зрения стоимости, и доставка их к месту назначения.

Стратегия транспортировки зависит не только от нужд проекта, но и от ряда других факторов.

Управление активами

Все оборудование проекта, товары и прочая собственность, финансируемая или предоставляемая в пользование в рамках проекта, является активом проекта.

Поэтому проект должен иметь политику управления активами, в рамках которой производится мониторинг материалов, обеспечивается их сохранность и передача в соответствии с требованиями организации и/или инвестора. Политика управления активами должна включать следующие моменты:

- **Определение активов**

Каждая организация дает свое определение активам, их значимости и сама определяет срок их службы (амортизации). Такое определение зависит от организации, от инвесторов и от типа проекта. Например, пороговым значением стоимости актива у компании UNDP является 1000 долларов США и выше, а срок службы – минимум три года. В таблице 29 приведены несколько основных категорий активов, которыми она управляет, и срок службы каждой из категорий.

Таблица 29

Категория	Срок службы	Прочие факторы
Электронное офисное оборудование (компьютеры, принтеры и т.п.)	3 года	
Крупногабаритное оборудование (генераторы, кондиционеры)	20 лет	
Офисная мебель	10 лет	
Транспортные средства	5 лет	ИЛИ 100 000 км пробега

- **Регистрация активов**

Проект должен вести регистрацию всех приобретаемых основных средств. Все средства проекта, приобретаемые (покупаемые, передаваемые, даримые), должны регистрироваться в журнале основных средств проекта.

- **Маркировка основных средств**

Все основные средства проекта должны маркироваться³⁹ для облегчения контроля над ними. Применяться может любой вид маркировки, если она едина и служит целям контроля над активами.

- **Мониторинг активов**

Информация об активах должна регулярно обновляться для отчета о приобретении, изменении, передаче и списании средств. Это включает как учет физического количества средств, так и выяснение причин расхождения данных, и регистрация их в журнале основных средств проекта.

- **Обеспечение сохранности активов**

Необходим контроль над использованием и сохранностью активов. Вид контроля зависит от типа актива и от риска, связанного с ним. Например, в организации может существовать требование убирать ноутбуки в запирающийся шкаф или блокировать их кабелем. Еще одним способом сохранности активов может быть регистрация офисного оборудования на конкретного человека.

- **Списание активов**

Для списания активов должны существовать специальные процедуры, включающие получение разрешения, публичность (прозрачность), учет требований инвестора и отчетность. При необходимости разрабатываются специальные требования, зависящие от стоимости актива или от вида используемого актива (транспортное средство, компьютер и пр.). Неправильное списание активов может повлиять на финансирование проекта, т.к. инвесторы могут не выделить средства на актив, который был неправильно списан, могут потребовать возмещения его стоимости или снизить оставшиеся суммы выплат по проекту.

Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами – это и искусство, и наука. Искусство управления человеческими ресурсами зависит от навыков межличностного общения и стилей управления, предпочитаемых менеджером проекта. Умеет ли менеджер создать мотивацию у заинтересованных сторон? Внушить доверие? Уладить конфликт? Сформировать этические нормы поведения в команде? Наука управления человеческими ресурсами зависит от эффективности планирования. Планирование человеческих ресурсов – неотъемлемая часть общего плана реализации проекта. План управления персоналом определяет виды деятельности и ресурсы, необходимые для управления проектной командой.

Управление персоналом включает:

- **Наем персонала для проекта**

Это одна из функций управления командой, и руководитель проектной командой должен знать систему определения кандидатов, уметь проводить интервью с кандидатами, определять критерии выбора и делать окончательный выбор сотрудника.

- **Определение должностных обязанностей персонала проекта**

Обязанности персонала – это список необходимых действий в рамках проекта, ролей и ответственностей каждого из членов команды. Должностные обязанности часто используются в процессе мониторинга и контроля для оценки производительности членов команды.

- **Разработка организационной схемы проекта**

Организационная схема проекта отражает субординацию в проектной команде.

- **Обучение проектного персонала**

³⁹ В РФ, например, принято присваивать инвентарный номер, которым и маркируется все оборудование – прим. редактора

Какие навыки необходимы? Какое обучение необходимо? Каковы требования сертификации? Каковы требования к соответствию должности?

- **Оценка показателей работы**

Это задокументированная формальная или неформальная оценка показателей работы членов команды. После анализа информации менеджер проекта может выявить и разрешить проблемы, уладить конфликты и улучшить работу команды в целом.

- **Создание творческой атмосферы для работы**

Как руководитель проектной команды, менеджер проекта активно работает над выявлением проблем и конфликтов и ищет творческий подход к их разрешению.

Многие из видов деятельности, присущие управлению проектной командой (реализация плана укомплектования проекта необходимым персоналом, наем персонала, распределение обязанностей, разработка организационной схемы), носят технический характер, и их часто относят к «научным основам» управления проектной командой. Навыки, отношения и поведение, необходимые для создания творческой атмосферы, зависят от умения менеджера выйти за рамки «научных методов» управления и перейти в сферу «искусства управления».

Для создания высокопродуктивной рабочей среды менеджер проекта должен уметь передавать свое видение перспектив проекта, способствовать всестороннему участию в нем членов команды, уметь решать вопросы и проблемы, как внутри организации, так и за ее пределами, и управлять ситуациями, не обращаясь постоянно за помощью к вышестоящим сотрудникам.

Выводы: управление ресурсами – критический фактор менеджмента. Менеджеру необходимо хорошо владеть инструментами по управлению ресурсами.

Тема 22. Дисциплина 4:

Управление рисками

Продолжительность: 40 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайды №№ 2.96 – 2.114.

Цель: ознакомить слушателей с инструментами управления рисками и научить их использовать их в своей практической деятельности.

Методы: лекция, работа в мини-группах, общая дискуссия.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с мини-лекции (20 мин.). Затем просит участников в мини-группах идентифицировать и ранжировать риски для собственных проектов, а также оформить дерево решений по одному из рисков (20 мин.). Во время выполнения этой работы тренеры помогают каждой группе сделать свое задание правильно. После завершения все группы вывешивают свои работы на всеобщее обозрение. Ведущий тренер просит всех участников в перерыве ознакомиться с результатами и обсудить их между собой.

Теоретическая часть⁴⁰

⁴⁰ Дополнительный источник:

Милошевич// Пер. с англ. Мамонтова Е.В.// Под ред. Неизвестного С.И. //М.: Компания АйТи//ДМК Пресс, 2008

Ричард Никсон как-то сказал: «Если вы не рискуете, вы никогда не потерпите неудачи. Но если вы не рискуете, вы и не одержите побед».

Реализация проектов происходит в изменчивом и иногда плохо предсказуемом мире. Однако это не означает, что ничего сделать нельзя. Рисками можно и нужно управлять!

Управление рисками в современном мире занимает исключительное положение.

При рассмотрении основных элементов эффективного управления проектом основной вопрос, как правило, сводится к вопросу о рисках.

Но что такое риск? Это понятие часто используется произвольно, непоследовательно и иногда неправильно. Руководство PMD Pro рассматривает риск как **потенциальное влияние факторов неопределенности на цели и задачи проекта**.

Давая определение риску, необходимо рассмотреть два ключевых момента:

- **Вероятность**

Риск может рассматриваться в связи с вероятностью возникновения каких-либо событий в будущем (по сравнению с текущими проблемами, которые можно рассмотреть немедленно). Следует помнить, что проблемы проекта – это риски, ставшие реальностью (см. раздел 2 «Фаза реализации проекта»).

- **Влияние**

Риск имеет потенциал для воздействия на проект. Большинство проектных команд рассматривают отрицательные риски, которые могут оказать негативное воздействие на проект (на сроки/календарные планы, затраты/ресурсы, качество, объем работ и пр.). В целом отрицательных рисков следует избегать. Положительные риски, напротив, менее признаны и малопонятны. Проектная команда может принять положительный риск, если они видят в нем потенциальную возможность для проекта, реализуемого в условиях, которые могут привести к провалу проекта. Это называется осознанным принятием риска.



Управление рисками – ключевая дисциплина управления проектами

Риск – это событие, которое может произойти и повлиять на проект. Обратите внимание, что формулировка «может произойти» указывает на то, что вероятность возникновения события менее 100%. Если же вероятность возникновения события равна 100%, т.е. оно обязательно произойдет, то событие становится реальной проблемой (см. Раздел 2 «Управление проблемами»).

На ранних стадиях идентификации проекта у команды складывается начальное представление о потенциальных рисках, с которыми может столкнуться проект. Например, в сельскохозяйственном проекте в ходе первоначальных интервью с фермерами могут обозначиться проблемы, связанные с продажей и распределением товаров, которые они производят.

По мере реализации проекта часть рисков будут разрешены и устранены, другие, наоборот, могут возникнуть. При этом важно постоянно обращаться к вопросу о рисках, начиная с фазы запуска проекта вплоть до его завершения.

Отрицательные и положительные риски

Процесс всестороннего управления рисками учитывает как положительные, так и отрицательные риски.

Отрицательные риски являются потенциальными событиями, которые могут причинить вред проекту. Как правило, это риски, которых следует избегать.

Положительный риск, напротив, относится к рискам, которые мы инициируем сами, поскольку, наряду с возможностью провала, видим и потенциальную возможность возрождения.

Возьмем, к примеру, сельскохозяйственный проект, который по оценкам должен завершиться за шесть месяцев. Проектная команда понимает, что если привлечь несколько новых партнеров, проект может быть завершен вдвое быстрее. Но новые партнеры несут с собой новые риски. Что если их производительность низка? Что если произойдет задержка с внедрением новых систем? И прочее. Существует дилемма: воспользоваться возможностью получения положительного результата и учесть новые риски, или работать с обычными партнерами и завершить проект за шесть месяцев?

Процесс управления рисками имеет четыре стадии:

- **идентификация риска** – выявление и документирование всех рисков, которые могут повлиять на проект;
- **оценка риска** – определение вероятности возникновения риска, оценка его потенциального влияния на проект и выделение приоритетных рисков;
- **планирование ответной реакции на риск** – принятие решения о том, какие действия необходимо предпринять для снижения или устранения угроз, особенно тех, что имеют высокую вероятность и сильное влияние;
- **мониторинг и контроль над рисками** – это ответные действия на риск в случае его возникновения и соблюдение процедур управления рисками.

Идентификация рисков

Назначение данного шага состоит в том, чтобы идентифицировать все потенциальные риски, которые могут повлиять на успех проекта. Этой цели служат и вовлечение проектной команды в мозговой штурм, и получение консультаций у более опытных членов команды, и опрос экспертов, не имеющих отношения к проекту. В любом случае нужно принять во внимание следующее:

- Во-первых, в течение жизненного цикла проекта уровень риска меняется. Как правило, он относительно высок на ранних стадиях проекта, потому что предстоит инвестировать еще много ресурсов. На более поздних стадиях, когда основные ресурсы инвестированы, и большая часть неизвестных условий стала известной, риски снижаются. Кроме того, некоторые риски возникают только на определенных стадиях проекта, например, риски, связанные с приемосдаточными испытаниями, обычно возникают незадолго до завершения работ. Иногда источником риска могут стать даже допущения, если они недостаточно объективно и верно были сформулированы. Динамическая природа рисков делает процесс идентификации итеративным (т.е. многократным), требуя их постоянного пересмотра и внесения в план соответствующих корректив.
- Во-вторых, события риска редко наступают независимо друг от друга. Напротив, они, как правило, взаимодействуют и в сочетании приводят к возникновению больших рисков. Поиск таких взаимодействий является важной частью процесса идентификации рисков. И наконец, поскольку риски могут существовать во всех типах пакетов, менеджеры должны проводить их идентификацию систематически, чтобы не оставить ни одного подводного камня не только внутри проекта, но и в окружении, в котором он выполняется, включая руководство и заинтересованные стороны. Огромную помощь здесь способна оказать **классификация рисков**.

Процесс идентификации рисков включает две стадии:

1. Определение категорий риска;
2. Определение специфических рисков, соответствующих каждой из категорий.

Причины возникновения рисков могут лежать в разных плоскостях. На рисунке 27 представлен один из вариантов дерева рисков, которое может служить хорошим инструментом для идентификации рисков.



Рис. 27

Определение категорий рисков

Отнесение риска к той или иной категории можно сравнить с медицинским осмотром. Если врач спрашивает: «Как Вы себя чувствуете?», пациент может ответить: «Хорошо». Но осмотр врача будет более эффективным, если врач спросит: «Не болят ли у Вас колени? Как Ваши легкие? Испытываете ли Вы боль в спине?» При этом пациент начнет обращать внимание на конкретные участки тела.

Категории рисков не должны быть ни слишком общими, ни слишком узкими. Если в предыдущем примере врач будет спрашивать только о верхней или только о нижней части тела, навряд ли это будет полезным. И, напротив, если врач спрашивает о каждой кости, о каждом органе, пациент сочтет это пустой тратой времени. Врач должен определить разумное количество значимых категорий, помогающих пациенту определить проблемы.

При разработке категорий рисков некоммерческого проекта важно помнить, что каждый проект уникален, и поэтому невозможно создать единый комплекс категорий рисков, который бы отвечал требованиям всех проектов и организаций. Проектные команды должны изучить условия реализации их проекта и разработать комплекс категорий, соответствующих конкретным условиям.

Некоторыми из потенциальных категорий рисков могут быть:

- **стратегические/коммерческие риски:**
 - ✓ нарушение поставщиками условий контракта;
 - ✓ кража/мошенничество;
 - ✓ партнеры по проекту сработали неэффективно;
- **экономические/финансовые/рыночные риски:**
 - ✓ изменение курса валют;
 - ✓ нестабильность процентной ставки;
 - ✓ инфляция;
 - ✓ отрицательное влияние общих рыночных факторов на планы проекта;
- **законодательные и управленческие:**

- ✓ изменение законодательства делает недействительными допущения проекта;
- ✓ невозможность получить соответствующие разрешения;
- ✓ неудовлетворительные контрактные условия;
- **организационные/управленческие риски и человеческий фактор:**
 - ✓ плохое руководство;
 - ✓ неадекватные полномочия и плохое распределение ролей между персоналом;
 - ✓ плохие методы отбора персонала;
 - ✓ отсутствие ясности в ролях и обязанностях;
 - ✓ личные конфликты;
 - ✓ отсутствие оперативной поддержки;
- **политические:**
 - ✓ смена правительства или правительственной политики;
 - ✓ война, беспорядки;
 - ✓ отрицательное общественное мнение/вмешательство СМИ;
 - ✓ вмешательство политических решений;
- **природные:**
 - ✓ природные катаклизмы;
 - ✓ внезапные изменения погоды;
- **технические/эксплуатационные/инфраструктурные:**
 - ✓ неверная разработка проекта;
 - ✓ изменение рамок/масштаба проекта;
 - ✓ неясность ожиданий;
- **риски, связанные с управлением проектом:**
 - ✓ отсутствие планирования, анализа рисков, непредвиденных обстоятельств;
 - ✓ неадекватный мониторинг и контроль;
 - ✓ нереальный временной график;
 - ✓ плохо управляемая логистика;
 - ✓ задержка с согласованием проектной документации.

Распределение специфических рисков по категориям

После того, как категории рисков определены, проектная команда должна совместно с заинтересованными сторонами распределить конкретные риски по обозначенным категориям. Для этого проектная команда и заинтересованные стороны, как минимум, должны начать изучать проектные и программные документы.

Существует множество способов распределения рисков. К ним относятся мозговой штурм, проведение фокус-групп, разработка наиболее вероятных сценариев развития событий, помощь экспертов.

В процессе идентификации риск должен быть описан так, чтобы будущему читателю были очевидны три фактора:

- причина происхождения риска;
- событие или ситуация, которые могут возникнуть вследствие риска;
- влияние риска на проект.

Например, «...поскольку транспортировка материалов в этот район может быть затруднена из-за наводнений, существует риск несвоевременной поставки цемента, в результате чего основания для туалетов не смогут быть закончены в срок». Такое описание риска позволит разработать ответные меры, учитывающие причину, сам риск и его влияние на проект.

Большая часть рисков может быть определена еще на этапе идентификации и разработки проекта. По мере того, как проектная команда изучает проект с помощью оценок и анализа деятельности и достигнутых результатов, начинает вырисовываться картина потенциальных рисков. Тем не менее, **процесс идентификации рисков должен продолжаться на протяжении всей жизни проекта, так как риски со временем изменяются.** Например, на начальных этапах проекта риски касаются в основном получения финансовых средств или управления заинтересованными сторонами. Как только проект входит в фазу реализации, характер рисков изменяется, они уже в большей степени связаны с оперативной деятельностью по проекту и концентрируются на вопросах выполнения графиков, оценки затрат, выполнения бюджета и его контроле.

Все это свидетельствует о том, что **процесс идентификации рисков не есть разовая деятельность, предпринимаемая только на начальной стадии проекта.**



Риски необходимо отслеживать на протяжении всей жизни проекта, и проектная команда должна всегда быть осведомлена о потенциальных угрозах для проекта, которые неизбежно возникнут

Оценка рисков

Оценка рисков представляет собой, прежде всего, процесс определения количества возможных рисков, обозначенных на этапе их идентификации.

Оценка риска рассматривает два принципиально важных момента при управлении рисками:

- **Определение приоритетных рисков**

На основе критериев, согласованных проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами, риски ранжируются по степени вероятности возникновения и своему влиянию на проект.

- **Идентификация допусков по рискам**

Затем проектная команда совместно с ключевыми заинтересованными сторонами определяет, какие риски допустимы, а какие выходят за рамки допусков и требуют управления.

Для оценки рисков используется **Матрица оценки рисков**. В таблице 29 дан пример применения матрицы оценки рисков в некоммерческом проекте.

Таблица 29

ВЕРОЯТНОСТЬ возникновения риска	Высокая			Риск В
	Средняя	Риск С		
	Низкая			Риск А
		Низкое	Среднее	Высокое
Потенциальное ВЛИЯНИЕ на проект				

В приведенном примере процесс создания матрицы оценки риска проходил в два этапа:

- **Ранжирование рисков по приоритетам**

Проектная команда совместно с ключевыми заинтересованными сторонами выделила три приоритетных риска (А, В и С), ранжируя их вероятность возникновения и потенциальное влияние на проект по категориям «низкая» «средняя» и «высокая».

- **Определение допусков по рискам**

Классификация рисков показана цветом (красный, оранжевый, желтый). В данном примере риск В обладает наивысшим приоритетом и требует активного управления. Риск А, расположенный в желтой области, имеет приоритет ниже (чем риск В), и его необходимо только отслеживать. Риск С находится в не закрашенной области, т.к. он не выходит за рамки допущений проекта.

В таблице 30 приведен пример другого формата матрицы рисков и предложены критерии их оценки.

Таблица 30

Цель проекта	Очень слабое воздействие – 0,05	Слабое воздействие – 0,10	Среднее воздействие – 0,20	Сильное воздействие – 0,40	Очень сильное воздействие – 0,80
Стоимость	Несущественное увеличение бюджета	Увеличение бюджета до 10%	Увеличение бюджета на 10–20%	Увеличение бюджета на 20–40%	Увеличение бюджета более чем на 40%
Продолжительность	Несущественное увеличение продолжительности проекта	Нарушение календарного плана не более чем на 5%	Нарушение календарного плана на 5–10%	Нарушение календарного плана на 10–20%	Нарушение календарного плана более чем на 20%
Содержание	Несущественное изменение содержания	Затронуты небольшие области содержания	Затронуты существенные области содержания	Изменение содержания на грани приемлемости для заказчика	Результат проекта полностью неприемлем
Качество	Несущественное снижение качества	Ощутимое снижение качества	Снижение качества требует согласования с заказчиком	Снижение качества неприемлемо для заказчика	Результат проекта полностью бесполезен

Применение Матрицы оценки рисков кажется довольно простым методом. И хотя он относительно прост, для его применения проектная команда и ключевые заинтересованные стороны должны прийти к общему пониманию критериев расстановки приоритетов и определить уровни допусков по рискам.

Чтобы прийти к общему пониманию рисков, менеджер проекта должен совместно с заинтересованными сторонами провести обсуждение и найти ответы на следующие вопросы:

- Какие критерии использовать для расстановки приоритетов по рискам? Время? Объем работ? Затраты? Прочие факторы, например, значимость для бенефициаров проекта? Выполнение требований инвестора? Безопасность персонала?
- Каким образом определять допуски по рискам?

Качественное оценивание рисков

Основная проблема здесь заключается в выявлении слишком большого количества рисков. Какие из них заслуживают внимания? Очевидно, те, которые характеризуются наиболее значительным воздействием на проект и наиболее высокой вероятностью возникновения.

В ходе качественного оценивания используется нечисловая шкала вероятности, например, 5-ти балльная:

- 1 — весьма маловероятно;
- 2 — маловероятно;
- 3 — вероятно;
- 4 — весьма вероятно;
- 5 — почти наверняка.

Если для надежного количественного оценивания вероятностей, рассматриваемого в следующем параграфе, у вас не хватает опыта или данных, то вполне приемлемыми будут качественные шкалы.

Выполните качественную оценку вероятности каждого риска по нечисловой шкале, а затем оцените их воздействие — снова по дискретной шкале, к примеру, такой:

- 1 — очень слабое воздействие;
- 2 — слабое воздействие;
- 3 — среднее воздействие;
- 4 — значительное воздействие;
- 5 — весьма значительное воздействие.

Чтобы проиллюстрировать вышесказанное, допустим, что воздействие некоторого риска может иметь три проявления:

- возрастет стоимость проекта;
- сдвинется расписание;
- снизится качество.

Для каждого проявления воздействия несложно определить его величину, как показано для рисков расписания в таб. 31. После того, как все три проявления будут проранжированы, общим воздействием риска считается максимальное из них.

Таблица 31

Вероятность	Серьезность риска = = вероятность + 2 воздействие				
	NC=5	7	9	11	13
HL=4	6	8	10	12	14
L=3	5	7	9	11	13
LL=2	4	6	8	10	12
VU=1	3	5	7	9	11
	VL=1	L=2	M=3	H=4	VH=5
	Воздействие				

Система обозначений:

- Высокая серьезность
- Средняя серьезность
- Низкая серьезность

Когда все риски оценены подобным образом, следует применить формулу, объединяющую вероятность возникновения риска и его воздействие, чтобы получить показатель серьезности риска. Хотя существуют и нелинейные формулы, удобнее воспользоваться линейными:

Серьезность = вероятность + N × воздействие, где N — повышающий коэффициент. Если, например, N = 2, то при расчете серьезности риска воздействие будет иметь вдвое больший вес, чем вероятность. В этом случае оцененные значения вероятности и воздействия нужно подставить в формулу:

Серьезность = вероятность + 2 × воздействие, а получившиеся значения представить в виде матрицы 5 × 5 «Вероятность — воздействие» (рис. 9.4). Такая матрица обычно делится (рисунок 28) на красную, желтую и зеленую зоны, соответствующие рискам с высокой (критические и имеющие наивысший приоритет), средней серьезностью (околокритические и имеющие средний приоритет) и низкой (некритические и имеющие наинизший приоритет) серьезностью, на основе принятых в организации пороговых значений.



Рис. 28

При наличии большого количества рисков местоположение риска в матрице определяет его ранг и, следовательно, серьезность. Квадраты с наибольшими значениями имеют самый высокий ранг, а квадраты с равными значениями могут быть проранжированы в порядке значимости воздействия.

Процесс оценки начинается с обработки результатов уже проведенной идентификации рисков. Необходимо численно выразить вероятность возникновения каждого риска. Например, если команда указала значение «90%», значит, имеется 10%-ная вероятность того, что событие риска не наступит. Ясно, что вероятность наступления такого события плюс вероятность его ненаступления в сумме равны 1.

Оценка вероятностей основана на надежной исторической информации об аналогичном опыте в прошлых проектах либо на мнении экспертов.

Количественная оценка рисков

При недостатке опыта или данных для надежной количественной оценки вполне достаточно качественного оценивания рисков, базирующегося на нечисловых шкалах. После этого можно переходить к этапу реагирования. Если же у вас имеются опыт и необходимая информация, то следующим действием должно стать количественное оценивание риска.

Количественная оценка может применяться, как отдельно от качественной, так и совместно с ней. Если позволяют время и бюджет, и если нужны оба типа оценки, наилучшим выбором будет именно их совместное использование.

С каким же количеством рисков наивысшего ранга следует иметь дело? Крупные проекты обычно фокусируются на первых 10 рисках максимального ранга. Напротив, в малых проектах могут

ограничиться первыми тремя рисками, поскольку недостаточное количество ресурсов не позволяет учитывать большее их число. Оба описанных подхода опасны: если эти проекты имеют больше 10 или больше трех рисков в красной зоне соответственно, то из рассмотрения неизбежно будут исключены некоторые критические риски.

С другой стороны, если в красной зоне находится всего один риск, а остальные расположены в зеленой зоне, то на отслеживание первых 10 или первых трех рисков тратятся лишние ресурсы.

Каким же будет разумный выход из создавшегося положения? Реагируйте на риски, имеющие в матрице наивысший ранг, вплоть до ранга установленного заранее значения. Например, сфокусируйтесь на работе с рисками, балл которых не ниже 11, а остальные рассматривайте как некритические. При таком подходе вы не будете разбрасываться ресурсами и в то же время не пропустите значительные риски.

Ответные меры или реагирование на риски

План реагирования на риски оценивает риски и определяет действия по увеличению числа благоприятных возможностей и уменьшению количества опасностей для целей проекта.



Эффективный план должен быть реалистичным (в части оценки серьезности рисков), своевременным, учитывающим себестоимость, требующим от всех участников осознания своей сопричастности проекту и находящимся во «владении» ответственного лица. Но главное – план должен быть упреждающим, предполагающим заблаговременную (до наступления события риска) разработку действий.

План следует рассматривать не как средство обеспечения полного контроля событий, а как способ подготовки к возможным неблагоприятным событиям.

Кульминацией плана реагирования на риски является его наиболее творческая часть — определение упреждающих действий по реагированию, которые выбираются из диапазона действий, возможных по отношению к данному событию риска, с целью снижения угроз для проекта. Подобное действие должно опираться на политику и процедуры, установленные в плане управления рисками.

Превентивное действие представляет собой основную стратегию реагирования на риск — план А. Однако на практике эта стратегия может как работать, так и не работать. Точка, в которой мы признаем, что основная стратегия не работает, есть точка инициации. В этот момент к исполнению принимается запасная стратегия — план В, призванный противодействовать риску.

Любое приемлемое действие по реагированию на риски может быть отнесено к одному из четырех обширных классов: избегание, перенос, снижение и принятие риска.

Изменение плана или условий проекта с целью устранения некоторого риска — это избегание. Перенос риска включает в себя смещение последствий события риска на третью сторону, наряду со смещением права собственности на реагирование.

Снижение риска заключается в уменьшении вероятности и/или воздействия неблагоприятного риска до приемлемого порога.

Три стратегии реагирования — избегание, перенос и уменьшение — применяются тогда, когда возникшие риски имеют наивысший ранг.

Очевидно, эти способы реагирования должны быть встроены в план проекта.

Что касается остальных рисков, то для реагирования на них можно использовать стратегию ***принятия***. Эта стратегия подразумевает, что менеджеры не хотят менять план проекта либо не

видят способа четко сформулировать необходимые действия для работы с данным риском. Типичный пример принятия риска — установление резервов на покрытие неопределенности.

Для подготовки плана реагирования можно использовать такой инструмент, как дерево реагирования на риски (рисунок 29).

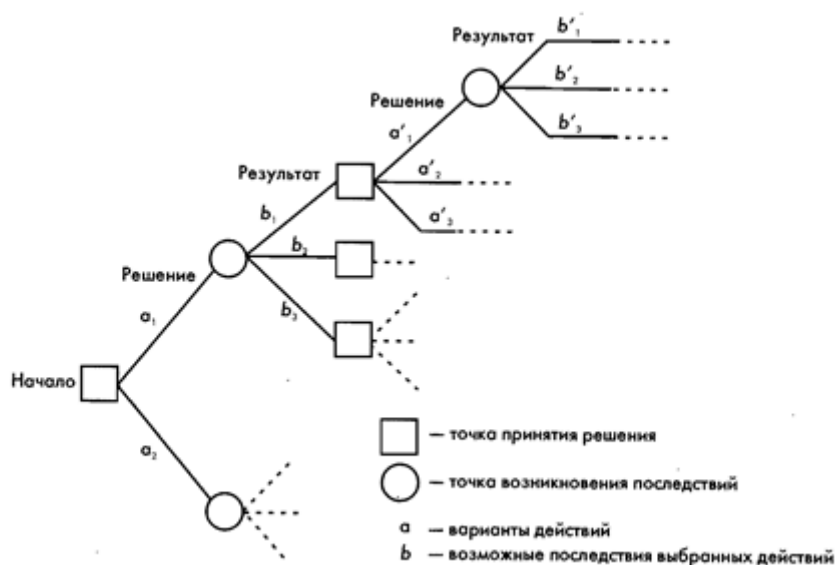


Рис. 29

Идентификация и оценка рисков, собственно, и создают основу для определения вариантов реагирования на них. Если выявлен риск, выходящий за пределы допусков, проектная команда должна разработать стратегию ответа на него.

Важно! Цель управления рисками состоит не в том, чтобы **ИСКЛЮЧИТЬ ВСЕ** риски проекта. Цель в большей степени заключается в том, чтобы оценить, **в какой момент следует реагировать на риск**, если он выходит за рамки допусков проекта. Например, «нетерпимые» к рискам проекты активно пытаются управлять рисками в любой фазе логической матрицы проекта. С другой стороны, «толерантные» к рискам проекты могут принять и согласиться с большим числом рисков, вообще даже не пытаясь активно вмешиваться в ситуацию.

Если проектная команда решает активно управлять рисками, то ответные стратегии должны включать следующие варианты (или их сочетания):

- **Возможность избежать риска**
Не осуществлять (или осуществить другим способом) ту часть объема работ, на которую риск с высокой вероятностью возникновения может оказать сильное влияние. Например, можно отказаться от выполнения работ в определенной географической области из-за соображений безопасности.
- **Возможность разделения (перекладывания или передачи) риска**
Действия по разделению⁴¹ (или передаче) риска по какому-либо аспекту проекта с другой компанией или партнерами. Самым простым примером перекладывания риска является страхование. Например, возмещение убытков из-за повреждения или утраты автомобиля возлагается на страховую компанию.
- **Возможность смягчения/предотвращения риска**
Действия, направленные на снижение вероятности возникновения риска или на смягчение его влияния на проект. Возьмем, к примеру, проект, где есть риск кражи имущества.
✓ вероятность кражи может быть снижена путем улучшения систем безопасности в здании (охрана, новые двери, решетки на окнах);

⁴¹ В данном случае имеется в виду, что устранение последствий риска берет на себя другая компания – прим. редактора

- ✓ степень влияния потенциальной кражи на проект может быть снижена путем принятия политики, согласно которой на складе могут храниться материально-технические средства, необходимые только на ближайшие семь дней работы.

- **Принятие риска**

Если оценка вероятности возникновения и степени влияния риска на проект невелики и остаются в разумных пределах, организация может принять решение не предпринимать никаких действий. Например, организация ожидает, что существует вероятность более позднего наступления «сезона дождей», который прервет ее сельскохозяйственную деятельность, но проектная команда предпочитает принять риск и не предпринимает действий по его передаче или снижению.



Следует отметить, что «игнорирование риска» не может быть приемлемой стратегией реакции на риск. Риски нельзя оставлять без управления или игнорировать. Но даже в ситуациях, когда риски не игнорируются, решения о принятии рисков, т.е. признание их существования или возможности их возникновения, должны всегда приниматься на основе разумного процесса идентификации рисков и их оценки, с выработкой адекватных ответных мер и с учетом возможных последствий.

Для адекватного реагирования проектная команда должна разработать план действий по отношению к рискам, которые она признала. Документ, отражающий меры по управлению рисками, должен включать:

- всесторонне разработанный план управления рисками;
- методы ответных действий на риски;
- перечень ресурсов, необходимых для ответных действий.

Каждый план реагирования на риски документируется, но уровень детализации зависит от типа проекта. Большие проекты и проекты с высокой степенью неопределенности нуждаются в подробно разработанных планах управления рисками, включающими идентификацию, оценку и ответные действия на риски.

Проекты меньшего масштаба, либо с минимумом факторов неопределенности могут иметь просто своеобразный **список «красных флажков»**, который пересматривается в критические моменты жизни проекта. Список «красных флажков» составляется на ранних этапах разработки проекта и хранится на протяжении всего периода жизни проекта. Включая в список факторы, которые потенциально могут повлиять на стоимость проекта, на его график, объем работ по проекту и качество (возможны прочие факторы, согласованные с заинтересованными сторонами) и постоянно обновляя его, проектная команда имеет больше возможностей реагировать на непредвиденные обстоятельства и контролировать риски.

Для более сложных проектов и проектов с большим количеством факторов неопределенности может быть разработан документ регистрации рисков (или **реестр рисков**), который дает более формализованную и детальную идентификацию рисков и план ответных действий. Подобно списку «красных флажков», реестр рисков отражает наиболее важные риски, но, кроме того, содержит также информацию о степени вероятности их возникновения. В реестр рисков также могут быть включены рекомендации по их снижению, список лиц, ответственных за риски, текущий статус рисков, информацию о затратах в связи с рисками и о характере воздействий со стороны рисков. Безусловно, формат реестра рисков у каждой организации может быть свой.

Ниже, в таб. 32, приведен пример одного из таких форматов.

Таблица 32

Категория риска	Название риска	Статус	Вероятность	Степень влияния	Баллы	Ответные меры	Ответственное лицо	Когда
Стратегический риск	Отсутствие навыков по ведению бухучета	Активный – риск активно отслеживается	3/5	4/5	7	Снижение риска – выделение средств на обучение бухучету	Мариан	1 кв
Природный	Задержка из-за дождей	Проблема с риском разрешена	2/5	3/5	5	Избежать риска – перенос деятельности на сухой сезон	МП	1 кв
Политический	Несвоевременная доставка из-за проблем безопасности	Проблема с риском решена	2/5	5/5	7	Передача риска подрядчику по транспортировке грузов	МВ	2 кв
и т.д.								

Мониторинг рисков и контроль над ними

Последним шагом в процессе управления рисками является их постоянный мониторинг с целью обнаружения любых изменений в статусе рисков или ситуаций, которые риски превратили в реальную проблему для проекта.

Лучше всего проводить регулярный обзор для определения невыполненных действий по отношению к рискам, оценки рисков с позиций вероятности возникновения и степени влияния, для устранения рисков, которые уже преодолены, и для идентификации **новых** рисков.

Реестр рисков рекомендуется составлять в самых ранних фазах жизни проекта. Если на этапе запуска проекта реестр рисков еще не составлен, то его следует составить в момент разработки прочих элементов системы внутреннего контроля.

Из-за динамической природы рисков данный реестр должен отслеживаться и контролироваться на протяжении всей жизни проекта. Список рисков и соответствующая стратегия управления ими меняются, так как по мере осуществления проекта появляются новые риски, либо некоторые из рисков утрачивают свою силу. В результате регулярной переоценки рисков какой-то из них может стать предметом обсуждений на всех совещаниях.

Если возникает неожиданный риск, либо степень влияния риска оказалась выше, чем ожидалось, то запланированные ответные действия могут потерять свою актуальность, стать неадекватными. В этом случае проектная команда должна разработать дополнительный план ответных действий для обеспечения контроля над всеми рисками.

Выводы: план реагирования на риски помогает тщательно проанализировать множество неопределенностей, обратить особое внимание на области, характеризующиеся наивысшими рисками, – как до начала работ, так и по ходу выполнения проекта, что позволяет изыскать эффективные способы проактивного снижения рисков, а не устранения их последствий.

Тема 23. Дисциплина 5:

Управление обоснованием проекта

Продолжительность: 40 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайды №№ 2.115 – 2.121.

Цель: познакомить участников с инструментами обоснования проекта.

Методы: лекция, работа в мини-группах, общая дискуссия.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с мини-лекции (15 мин.).

Затем просит участников в мини-группах, используя примеры Delta River, оформить дерево проблем, выбрать стратегию проекта и сделать дерево задач для своих проектов (20 мин.). Во время выполнения этой работы тренеры помогают каждой группе сделать свое задание правильно. После завершения все группы вывешивают свои работы на всеобщее обозрение. Ведущий тренер просит всех участников посмотреть на результаты и высказать свое мнение (5 мин.).

Примечание: если подобная практическая работа уже была проведена ранее в рамках тренинга по планированию проектов, мониторингу и оценке, то можно ограничиться только мини-лекцией, а освободившееся время использовать на отработку других инструментов управления (по ситуации).

Теоретическая часть

Проекты могут осуществляться в силу разных причин, но, в конечном счете, финансовые доноры вкладывают свои средства в проект с целью получения тех потенциальных ценностей, которые проект может предоставить всем вовлеченным в него заинтересованным сторонам.

Например:

- **финансовые доноры** должны быть убеждены в том, что инвестиции в проектную деятельность будут стоящими инвестициями, т.е. дадут ожидаемый результат;
- **сообщество**, для которого реализуется проект, должно быть уверено в том, что его (сообщества) участие приведет к конкретным результатам;
- **руководство некоммерческой организации** должно быть уверено в том, что результат проекта внесет свой вклад в дело достижения цели более обширной программы (или портфеля проектов).



Сильное управление обоснованием проекта позволяет продемонстрировать, почему проект выгоден организации, инвесторам и сообществу

Успешный менеджер проекта должен иметь навыки и умения:

- для идентификации и обоснования проекта;
- для доведения этой информации до широкой аудитории;
- для отслеживания прогресса проекта на пути к достижению целей, оправдывающих существование данного проекта.

Идентификация потребностей на основе определения проблем или возможностей

В секторах, опирающихся в основном на проекты (информационные технологии, телекоммуникации и пр.), обоснование проектов чаще всего связано с прибылью на инвестированный капитал и коммерческой выгодой. Интересы инвесторов проекта главным образом вращаются вокруг финансового обоснования проекта: «Сколько времени понадобится компании, чтоб вернуть инвестиции в проект?» И хотя прибыль на инвестированный капитал является главным козырем в обосновании проекта, это всего лишь один из нескольких аргументов, используемых для обоснования инвестиций в проект.

В контексте некоммерческой сферы обоснование проекта, как правило, начинается с анализа потребностей. Более того, **как только проектная команда начинает собирать данные для предварительной разработки проекта, одно из важных решений, которое должно быть принято – это то, как будут определяться потребности проекта: на основании выявленных проблем или на основании существующих возможностей** (таб. 33).

При подходе, определяющем необходимость в проекте на основании определения проблем, в первую очередь сообществу задается вопрос: «Какие у вас существуют проблемы?». Этот вопрос выявляет проблемы/недостатки, которые следует устранить. Сложность такого традиционного подхода состоит в том, что если вы ищете проблему, вы ее обязательно найдете. При этом в некоторых обстоятельствах, если бы такой вопрос не был задан, то проблема не воспринималась бы как проблема.

Подход, основанный на поиске возможностей, более позитивен по своей природе и выявляет не проблемы, а возможности. Задаваемый при этом вопрос обращает внимание на сильные стороны и на существующие ресурсы, например: «Что вам нравится у вас больше всего? Какими своими достижениями вы хотели бы поделиться с другими?» Определяя возможности/ресурсы, имеющиеся на данный момент в сообществе, меньше внимания уделяется тому, что «не так», а больше внимания уделяется тому, что идет успешно.

Таблица 33

Подход, основанный на выявлении проблем	Подход, основанный на оценке возможностей
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Определение проблемы ✓ Определение того, что идет не так ✓ Внимание на негативные стороны 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Поиск уже существующих решений/возможностей ✓ Улучшение того, что работает ✓ Внимание на позитивные стороны

От проблем к стратегии вмешательства

Большая часть работы по обоснованию проекта начинается на этапе идентификации и разработки проекта. Если в этот момент проектная команда принимает подход, основанный на определении проблем, то следующим шагом в обосновании проекта будет разработка **дерева проблем**.



Дерево проблем представляет собой упрощенный, но надежный вариант отражения реальности, определяющий не только наиболее злободневные проблемы, но и их влияние, сопутствующие проблемы и причины, приведшие к существующему стоянию.

При разработке дерева проблем важно начать процесс с идентификации «исходной проблемы», которую можно определить либо во время мозгового штурма заинтересованных сторон, либо предварительно обозначить на основе анализа существующей информации. Как только исходная проблема определена, процесс разработки дерева проблем завершается (главным образом, благодаря групповому участию) с применением следующих приемов:

- условия, приведшие к возникновению исходной проблемы, размещаются внизу дерева проблем (причины);
- проблемы, являющиеся следствием исходной проблемы, помещаются сверху (следствия).

Логика дерева проблем исходит из вопроса: «Чем это вызвано?» Если следствие получено в результате сочетания двух и более причин, на схеме они размещаются на одном уровне. Уровни дерева проблем соединяются стрелками, отражающими причинно-следственные связи.

Далее, на рисунке 30, показано дерево проблем, разработанное для проекта Delta River, где рассматриваются причины и следствия ухудшения качества воды в районе. Следует напомнить, что данная схема является упрощенным отражением ситуации, и что сочетание многочисленных причинно-следственных связей вокруг ключевой проблемы является типичным для дерева проблем, в результате чего оно приобретает довольно сложный вид.

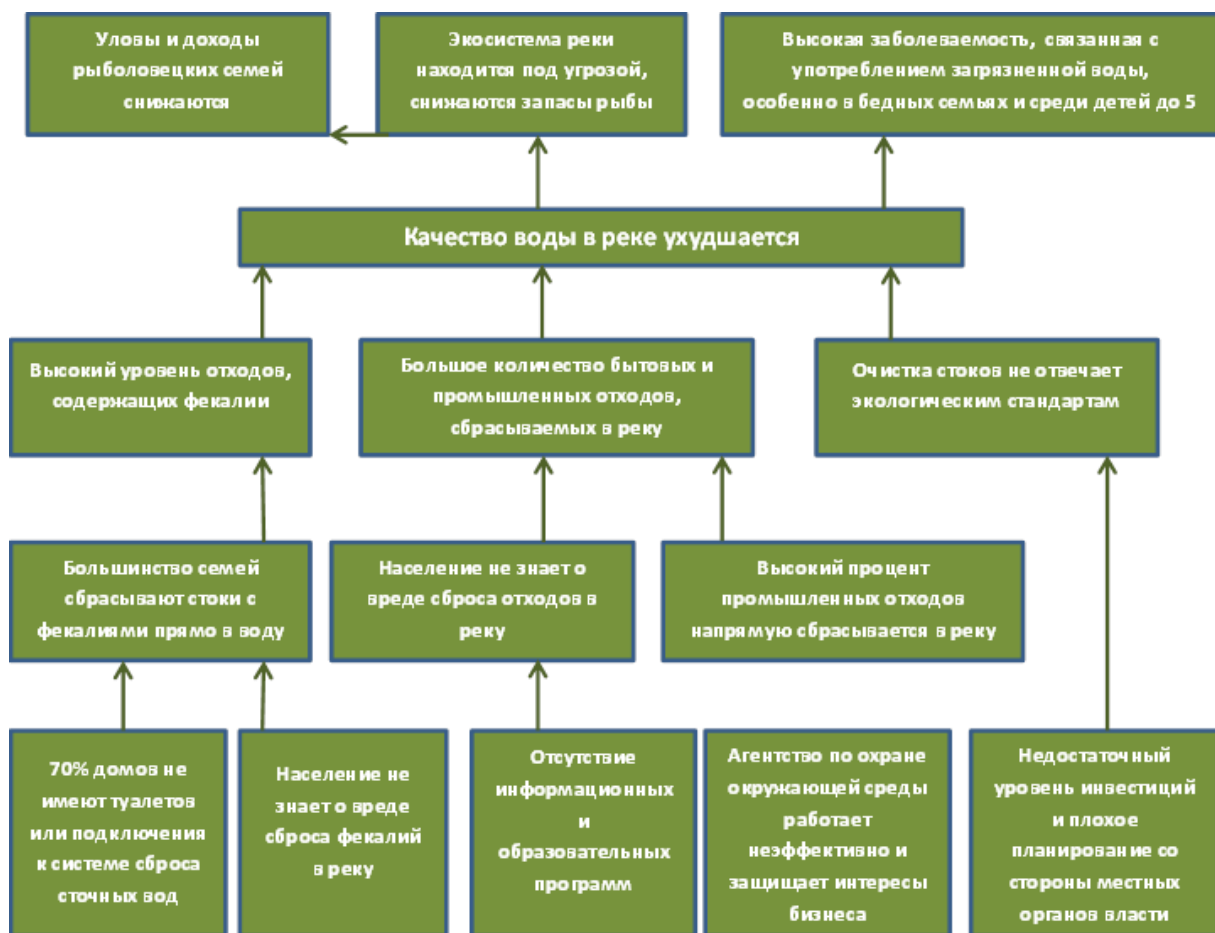


Рис. 30

Как только разработка дерева проблем завершена, начинается этап разработки **дерева задач**, которое определяет потенциальные сферы вмешательства для заполнения «пробелов» в дереве проблемы. В самом простом виде дерево целей зеркально отражает дерево проблем, в котором каждое положение дерева проблем преобразуется в формулировку цели и задач. В то время как дерево проблем отражает причинно-следственные связи, дерево целей отражает отношения между «средствами и целью».

На примере ухудшения качества воды дерево проблем преобразуется в дерево целей следующим образом (рисунок 31):

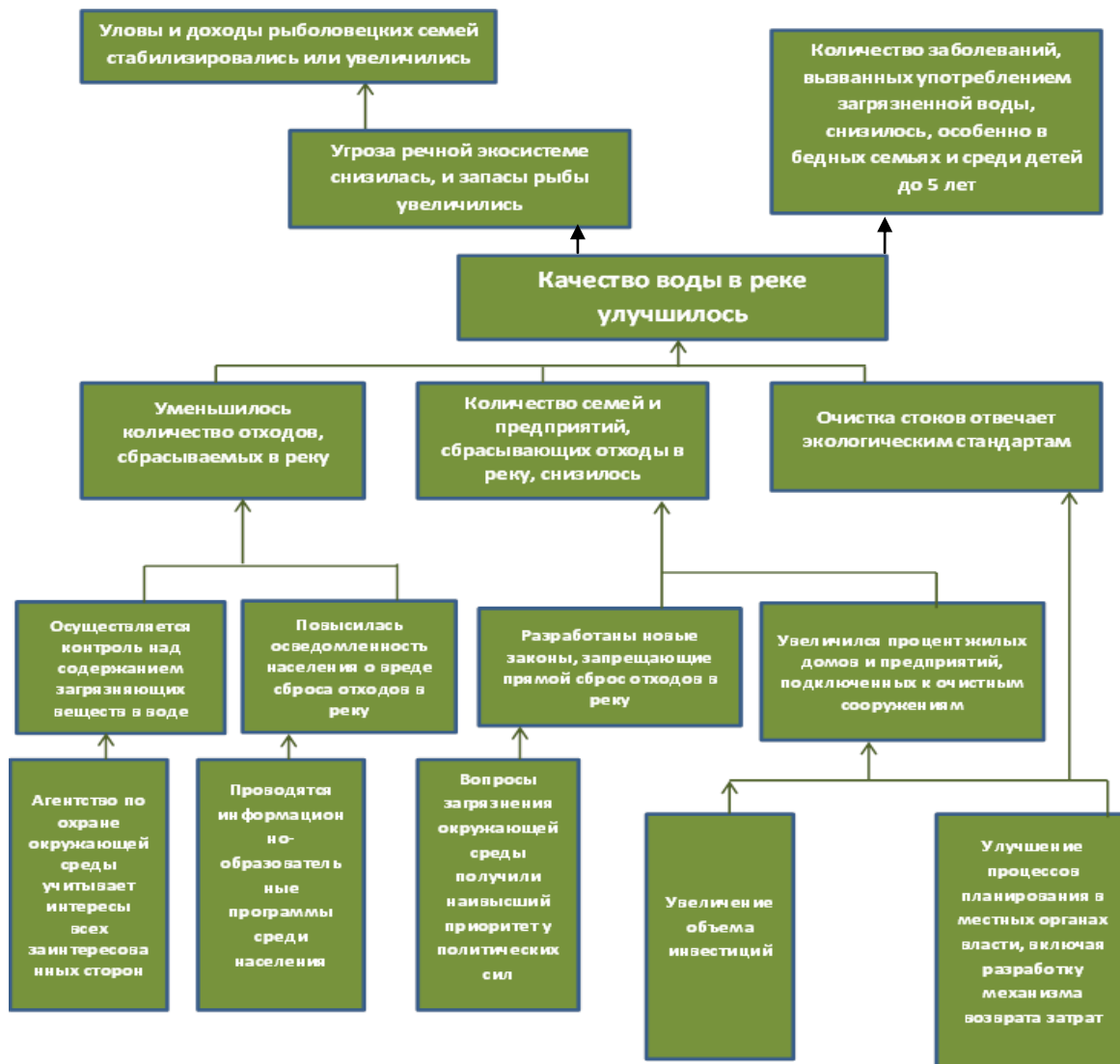


Рис. 31

Как только потребности в общем определены (на основе анализа проблем, как это было сделано выше в дереве проблем, либо на основе оценки возможностей), следующая задача – **проанализировать выявленные потребности и определить, достаточно ли оснований для вмешательства со стороны проекта.**

На этом этапе некоммерческая организация должна рассмотреть два стратегически важных вопроса:

- Какие элементы дерева целей можно отнести к целесообразным для вмешательства со стороны проекта?
- Какие элементы не будут включены в проект?

Достигнуть соглашения по данным вопросам бывает довольно сложно, и процесс принятия решений может стать сложным и дискуссионным. Но не следует забывать об извлеченных уроках (см. раздел 2). При обсуждении этапа идентификации и разработки проекта были названы несколько критериев, которыми можно руководствоваться, принимая решения о формате проекта и объеме деятельности.

Эти критерии позволят проектной команде и заинтересованным сторонам принять конкретные решения относительно сфер вмешательства, вида оказываемых услуг, а также определить, кому их будут оказывать и каким образом.

Применительно к проекту Delta River критериями выбора объема работ были наличие ресурсов, возможности организации, приоритеты местных властей, потребности населения. На основе этих критериев проектная команда разработала дерево альтернатив, отражающее задачи, цели и результаты проекта (на рисунке 32 они окрашены желтым цветом), которые организация готова достичь. Следует отметить, что дерево альтернатив не включает элементы, не относящиеся к проектной деятельности (на рисунке 32 они окрашены зеленым цветом).

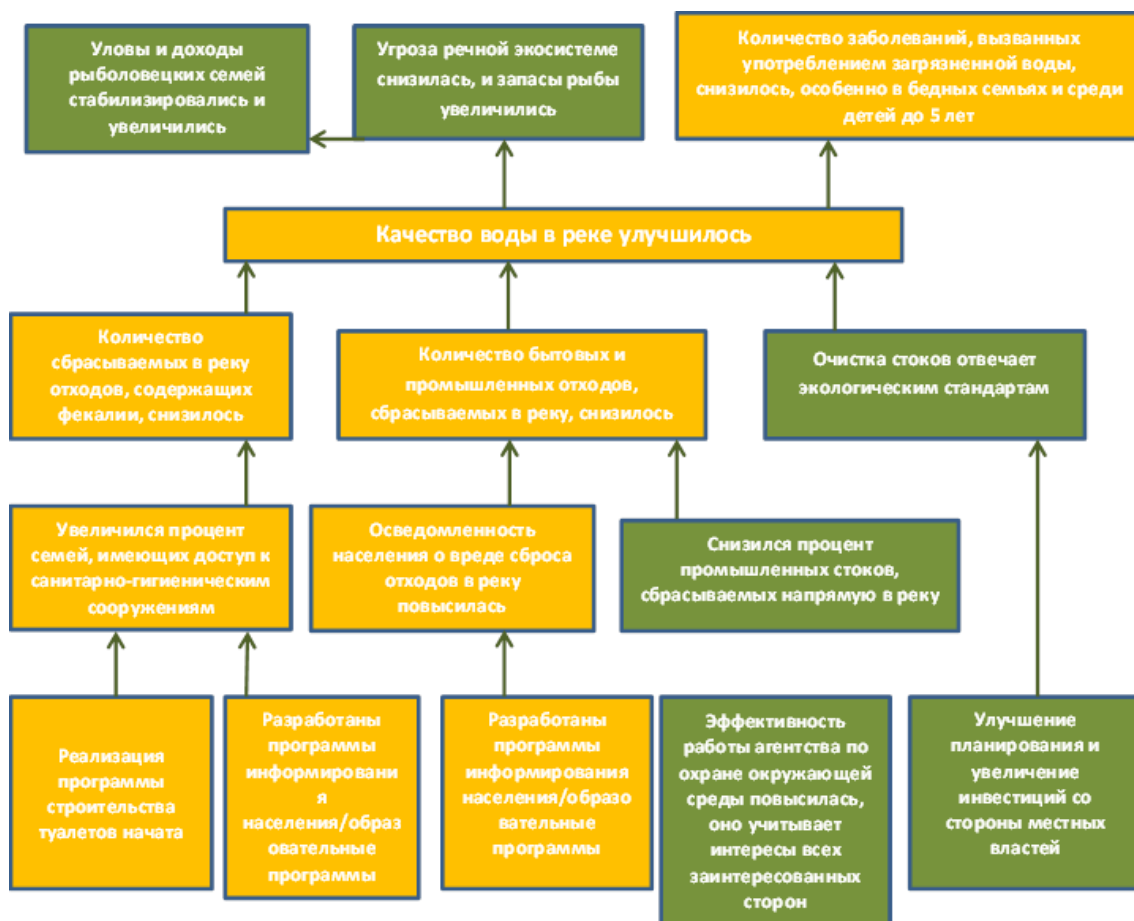


Рис. 32

Выводы: дерево проблем и дерево задач являются инструментами обоснования проекта. Применять эти инструменты необходимо не только в фазе идентификации, но и (при необходимости) в других фазах жизни проекта.

Тема 24. Дисциплина 6:

Управление партнерами проекта/ заинтересованными сторонами

Продолжительность: 40 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч, электронная презентация «Управление проектами. День второй», слайды №№ 2.122 – 2.136.

Цель: освоить инструменты анализа заинтересованных сторон.

Методы: мини-лекция, групповые работы, общая дискуссия.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с мини-лекции (15 мин.). Затем предлагает участникам в мини-группах в течение 15 (мин.) сделать анализ заинтересованных сторон, используя матрицу ЗС и диаграмму Венна, а также подготовить схему RACI по двум-трем пунктам.

Далее все группы вывешивают свои работы на всеобщее обозрение, а одна из групп презентует свои результаты. Происходит общее обсуждение (10 мин.).

Теоретическая часть

Некоммерческие проекты имеют сложную структуру и влияют на множество заинтересованных сторон – на физических лиц, на группы и организации, активно участвующих в проекте, и на тех, чьи интересы могут быть затронуты (как в положительную, так и в отрицательную сторону) в ходе выполнения или завершения проекта.

Опыт показал, что недооценка участия заинтересованных сторон на этапе разработки проекта, либо пренебрежение их интересами при планировании и в ходе реализации проекта могут привести к неожиданным и нежелательным результатам. И, напротив, проекты, которые учитывают интересы заинтересованных сторон, имеют следующие преимущества:

- более глубокое знание о физических лицах, группах и учреждениях, на которых проект оказывает влияние, и которые получают от него различные выгоды;
- лучшее представление о возможностях участвующих сторон;
- более глубокое понимание того, кто может повлиять на проект либо внести вклад в процессы планирования и реализации проекта;
- больше возможностей в выборе альтернатив при разработке проекта и при разрешении конфликтов.

Чтобы добиться успеха, проектная команда должна разработать методы управления отношениями с заинтересованными лицами. Члены проектной команды должны разбираться в реалиях и понимать сложность интересов и отношений, оценивать и прогнозировать возможные влияния на проект (как положительные, так и отрицательные) со стороны различных групп лиц, разрабатывать и применять планы привлечения различных сторон к проекту и уметь налаживать с ними связь и завязывать отношения.

Элементами сильной системы управления заинтересованными сторонами являются:

- **идентификация** (выявление) заинтересованных лиц/сторон;
- **анализ** заинтересованных лиц/сторон;
- **вовлечение** заинтересованных лиц/сторон в проект;
- **налаживание отношений** и установление связей с заинтересованными лицами/сторонами.

Идентификация заинтересованных сторон

Уже на стадии идентификации и разработки проекта становится понятно, что у проекта будут многочисленные участники. Поэтому уже на начальном этапе разработки проекта необходимо определить участников проекта.

Чтобы облегчить этот процесс, PMD Pro выделяет шесть категорий участников, являющихся отправной точкой при идентификации участников проекта:

- **Благополучатели**
Это люди, которые получают прямую выгоду от реализации проекта. Например, в проекте по повышению качества воды пользователями, несомненно, будут являться члены сообщества, получившие выгоду от улучшения качества почв, и семьи, получившие доступ к воде более высокого качества.
- **Заинтересованные стороны, вовлеченные в управление проектом**
Это люди или группы людей, заинтересованные в участии в управлении проектом. Эта категория может включать следующие подгруппы:
 - ✓ органы, руководящие проектом, группы содействия или спонсоры, присутствующие в руководящей структуре проекта;
 - ✓ аудиторы и регулирующие органы, следящие за соответствием деятельности проекта нормам и правилам;
 - ✓ финансирующие организации/лица, обеспечивающие финансирование проекта – это могут быть как внешние, так и внутренние источники финансирования (средства самой организации).
- **Провайдеры (исполнители)**
Это лица, принимающие активное участие в работе проекта. В эту категорию попадают менеджеры, члены проектной команды, участвующие организации, подрядчики и поставщики.
- **Влиятельные заинтересованные стороны**
Это люди, обладающие полномочиями изменить направление проекта (как в положительную, так и в отрицательную сторону): это могут быть СМИ, члены правительственных органов, представители бизнеса, руководители сообществ.
- **Заинтересованные стороны, зависящие от результатов проекта**
Это те, кто хочет получить от проекта не только ожидаемую продукцию/услуги. Как правило, это другие проекты или функциональные единицы организации, которым нужен один из результатов проекта. В случае с проектом River Delta – это проект строительства дешевого жилья, действующий в том же сообществе, ожидающий завершения разработки плана зонирования бассейна реки, чтобы начать строительные работы.
- **Заинтересованные стороны, обеспечивающие поддержку и устойчивость**
Это группы, отвечающие за поддержку результата проекта после его окончания. В случае с речным проектом – это министерство общественных работ и министерство сельского хозяйства, которые примут результаты проекта по его окончании.

При классификации заинтересованных сторон необходимо учитывать следующие факторы:

- **Учет моментов, когда категории благополучателей проекта пересекаются с другими категориями заинтересованных сторон**
Существуют физические лица или группы, подпадающие сразу под несколько категорий. Например, сообщества могут быть как благополучателями, так и обеспечивающими поддержку и устойчивость.

- **Необходимость разбивки категорий на подкатегории** (если это возможно)
Например, категория влиятельных лиц уже имеет три подкатегории. Аналогично этому бывает полезно разбить категории благополучателей на подкатегории.
- **Учет того, что со временем стороны, заинтересованные в проекте, могут меняться**
В области вмешательств со стороны проекта могут появиться новые участники, а предыдущие могут потерять влияние или потерять интерес к проекту. То есть процесс определения заинтересованных сторон – долговременный процесс, который необходимо пересматривать на протяжении всей жизни проекта.

Анализ заинтересованных сторон

После определения участников проекта начинается этап завершения анализа заинтересованных сторон. Процесс анализа заинтересованных сторон включает:

- **Изучение интересов заинтересованных сторон**
Что они могут приобрести или потерять в результате выполнения проекта? Каковы их ожидания (как положительные, так и отрицательные)? Какие ресурсы они могут предоставить? Какова потенциальная роль заинтересованных сторон? Какими возможностями они располагают? Они сторонники или противники?
- **Оценка влияния заинтересованных сторон**
Влияние связано с властью заинтересованных сторон над проектом, например, полномочия принимать решения, возможность влиять на деятельность проекта, как в положительную, так и в отрицательную сторону. Какова вероятность сотрудничества или конфликта с ними? Кто из них обладает властью содействовать изменениям в случае возникновения проблем, «подводных камней» или выявления основных причин?

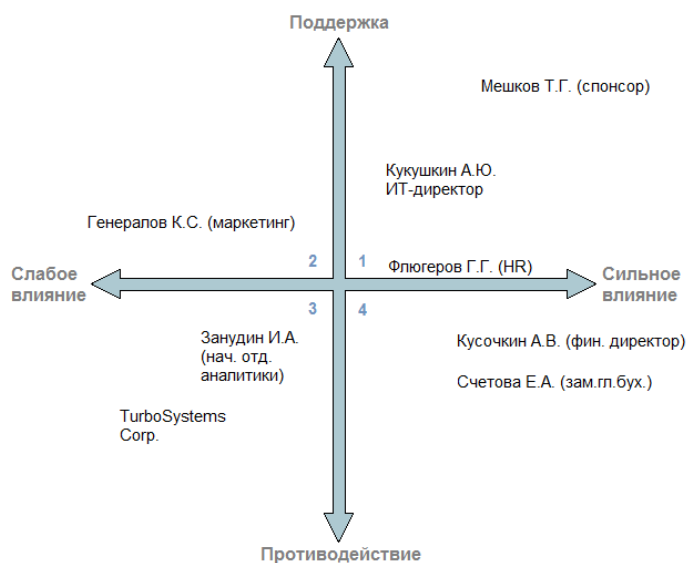


Рис. 33

Существует множество способов проведения анализа заинтересованных сторон (пример одного из них показан на рисунке 33), но в данном документе будут рассмотрены только два из них:

- **диаграмма Венна;**
- **матрица анализа заинтересованных сторон.**

Диаграмма Венна разработана для анализа и иллюстрации природы взаимоотношений между группами основных заинтересованных сторон. Диаграмма Венна ориентирована на отдельную заинтересованную сторону (или группу заинтересованных сторон проекта).

Каждый круг диаграммы символизирует одну из заинтересованных сторон, участвующих в проекте. Размер круга показывает относительную власть/влияние каждой из сторон на проект, а разделяющее пространство отражает относительную силу или слабость взаимоотношений/взаимодействия между различными группами/организациями.

Диаграмма Венна обычно используется для планирования участия целевых групп и для оказания им помощи в определении их роли в таком взаимодействии.

Схема, представленная ниже на рисунке 34, является примером применения диаграммы Венна для определения степени влияния многочисленных заинтересованных сторон, участвующих в управлении рыболовством в сообществе, проживающем у реки.

Обратите внимание, что диаграмма представлена сквозь призму одной из заинтересованных сторон, в данном случае с позиции рыболовецких семей. Круг X, отражающий размер и расположение отрасли, показывает, что она очень влиятельна, но расположена в отдаленном районе. Следуя той же самой логике, можно предположить, что Агентство по охране окружающей среды расположено недалеко и ориентировано на интересы отрасли. Рыболовецкие кооперативы представляют интересы рыбаков и имеют тесные связи с розничной торговлей. Круги малого размера, обозначающие Отделы рыболовства, свидетельствуют об их слабом влиянии.



Рис. 34

Матрица анализа заинтересованных сторон использует результаты, полученные с помощью Диаграммы Венна (или прочих методов оценки влияния со стороны заинтересованных лиц) для дальнейшей идентификации, выявления интересов, возможностей и потенциальных действий заинтересованных сторон.

В отличие от диаграммы Венна, матрица позволяет получить дополнительные данные о заинтересованных сторонах, об их интересах, о влиянии и потенциальных действиях.

Далее, в таб. 34, приведена матрица анализа заинтересованных сторон для управления рыболовецким проектом. Матрица позволяет определить способы привлечения сторон, чтобы обеспечить их осознанное участие на всех этапах проекта.

Например, в таблице определены потенциальные риски проекта, связанные с плохим регулированием в текстильной отрасли.

Выделив эту возможную угрозу, проектная команда для обеспечения успеха проекта предпринимает определенные шаги, например, проводит встречи с руководителями текстильной отрасли для поиска решений проблем или способов привлечения их в проект.

Таблица 34

Заинтересованная сторона и основные характеристики	Интересы и как на них влияет проблема	Возможности и мотивация для внесения изменений	Возможные действия, ориентированные на интересы заинтересованных сторон
Рыбачьи семьи: 20 000 семей, низкий доход, семейный бизнес, организованный в кооперативы. Женщины активно участвуют в переработке рыбы.	Поддержка и расширение возможностей для получения средств к существованию; влияние загрязнения на количество и качество улова; болезни, особенно среди детей и матерей.	Поддержка интереса к контролю над загрязнением среды; ограниченное политическое влияние из-за слабой организационной структуры.	Поддержка возможностей к дальнейшей организации и лоббированию интересов; идентификация и создание альтернативных источников дохода.
Текстильная промышленность: деятельность среднего масштаба, плохое регулирование, отсутствие объединения. Хорошие связи с правящей партией. Плохая отчетность о воздействии на окружающую среду.	Сохранение/увеличение прибыли; некоторая озабоченность тем, как они выглядят в глазах общественного мнения; беспокойство по поводу затрат в связи с вводимыми законами об охране окружающей среды.	Наличие финансовых и технических средств для внедрения новых, экологически чистых технологий; ограниченные мотивации к изменениям.	Улучшение понимания влияния на социальную сферу и на окружающую среду; мобилизация политических сил для оказания влияния на отрасль; ужесточение законов об охране окружающей среды.
Бытовой сектор: 45 000 семей сбрасывают отходы в реку и одновременно используют эту воду для питья и занимаются рыболовством.	Знание о загрязнении со стороны текстильной промышленности и о ее влиянии на качество воды; стремление сбрасывать свои отходы отдельно от муниципальных; потребность в чистой воде.	Непонимание взаимосвязи между фактом сброса собственных отходов и здоровьем; готовность платить за очистку стоков.	Разъяснение взаимосвязи между фактом сброса собственных отходов и здоровьем; совместная работа населения и правительства над вопросами качества воды и санитарии.
Агентство охраны окружающей среды:	И т.д.	И т.д.	И т.д.

Международная Федерация КК/КП предлагает следующий формат матрицы анализа заинтересованных сторон (ЗС), который представлен в таб. 35

Таблица 35

Организации	Целевые группы		Другие
	Заинтересованная сторона 1	Заинтересованная сторона 2	
Области анализа			
Проблемы: каковы основные проблемы, выявленные в результате оценки ситуации и как они влияют на «ЗС»?			
Интересы: что может мотивировать «ЗС» поддержать проект?			
Потенциал: какой вклад они могут внести в решение выявленных проблем?			
Взаимодействие: каким образом проект может сотрудничать с «ЗС»?			
Действия других: кто еще сотрудничает с «ЗС» по проблеме, над которой работает проект?			
Действия КК/КП: имеет ли КК/КП опыт работы с «ЗС» и какой?			

Матрица заинтересованных сторон – это инструмент для выполняемой на систематической основе определения и развития всех лиц, на которые проект оказывает воздействие. Матрица учитывает сложность проектных сообществ, включающих в себя множество заинтересованных сторон, к которым относятся головные организации, вспомогательные группы, целевые группы, эксперты, финансовые доноры, представители власти, группы с особыми интересами, госорганы и некоммерческие организации, бизнес-структуры и т.д. Она обеспечивает **каркас для прорисовки широкого спектра заинтересованных сторон и отражения степени их влияния на успех проекта.**



Успех и ход исполнения проекта часто зависит от факторов, выходящих за границы традиционных контрактов и управления проектами. К таким факторам относятся цели, нужды и амбиции различных сторон и отдельных людей, которые имеют свои интересы в проекте и его результатах.

Для того чтобы приводить проект к успеху, лидеры проектов должны понимать нужды и влияния этих заинтересованных сторон и быть способны как можно более эффективно использовать ресурсы на благо целей проекта и для достижения его окончательного успеха.

Матрица обеспечивает каркас для оценивания нужд и ожиданий всех основных заинтересованных сторон проекта и тем самым помогает управлять потенциальными вкладами и отношениями с целевыми группами во всем проектном сообществе.

Подготовка исходной информации

Для того, чтобы входные данные были осмысленными и реалистичными, их источниками должны быть самые различные руководители высшего ранга, знакомые с конкретными областями сообщества заинтересованных сторон. После того как совокупность заинтересованных сторон и параметры, на которые они влияют, определены, следует определить степень их влияния на успех проекта и зафиксировать эти данные для каждой интерфейсной точки. Для записи данных о влиянии каждой заинтересованной стороны на каждый параметр проекта можно использовать простую 3-х или 4-х балльную шкалу.

Инструменты группового взаимодействия, такие как мозговой штурм, консолидация команды и методы Delphi⁴², также могут помочь в процессе сбора исходных данных.

Матрица заинтересованных сторон должна подлежать документированию (отдельно или в виде части плана проекта) и обновлению по мере прохождения проекта через фазы жизненного цикла. Важно обеспечить, чтобы матрица заинтересованных сторон согласовывалась с остальными документами проекта.

Отображение организационных зависимостей

Матрица заинтересованных сторон может быть полезной при картографировании зависимостей между членами проектной команды и всеми заинтересованными сторонами проекта. Это важный шаг в построении социальной среды, необходимой для эффективного взаимодействия всех игроков ради достижения успеха проекта.

Матрица заинтересованных сторон проекта помогает рассмотреть такие важные вопросы, как:

- В чьей поддержке и сотрудничестве мы нуждаемся?

⁴² Является методом экспертного оценивания. Особенности: заочность, многоуровневость, анонимность. Исходная предпосылка метода — если грамотно обобщить и обработать индивидуальные оценки квалифицированных экспертов по поводу ситуации на рынке, то можно получить коллективное мнение, обладающее достаточной степенью достоверности и надежности. Источник: http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D0%94%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B8

- Какие организационные конфликты существуют между заинтересованными сторонами?
- Имеем ли мы необходимые обязательства со стороны группы поддержки, имеющей критическую важность для успеха проекта?
- Кто будет разрешать те или иные конкретные проблемы?
- Какие пути взаимодействия существуют между интерфейсами?
- Какие средства мы имеем для того, чтобы повлиять на наших заинтересованных сторон?
- Включили ли мы надлежащих людей из группы с особыми интересами?
- Как мы можем помочь в развитии влияния команды поддержки?
- Как мы можем достичь влияния на тех, кто не поддерживает проект?
- Чье согласие нам необходимо для того, чтобы приступить к выполнению проекта?
- Кто является ключевыми лицами, принимающими решения?
- Чьего противодействия нам следует ожидать?
- И т.д.

Вовлечение заинтересованных сторон

Менеджер проекта редко работает один. Даже небольшие проекты зависят от целой сети заинтересованных сторон. По мере увеличения масштабов проекта сеть взаимоотношений расширяется вплоть до потенциального привлечения групп местного населения, министерств, поставщиков, местных некоммерческих организаций, университетов, религиозных организаций и пр.

Одной из сложностей при создании сети заинтересованных сторон является достижение ясности в понимании ролей, ответственности, полномочий и в определении способов связи между различными участниками проекта.

Одним из способов, позволяющих решить эту задачу, является **схема RACI**. Это матрица, на вертикальной оси которой (левый столбец) представлены задачи или результаты, а на горизонтальной (верхний ряд) – роли персонала проекта, первые буквы которых и дали сокращенное наименование матрице, отражающей четыре ключевых роли, наиболее часто представляемые в матрице:

- **Ответственные за исполнение (Responsible)**
Это люди, непосредственно осуществляющие деятельность по выполнению заданий. Каждое задание, как правило, имеет одного исполнителя, который способен выполнить эту работу, или данная работа распределяется между несколькими исполнителями.
- **Ответственный за контроль (Accountable)**
Человек, согласовывающий (ставящий подпись) и отвечающий за работу, выполняемую исполнителями. Для каждого вида заданий определяется только одно ответственное лицо.
- **Консультант (Consulted)**
Человек, чье мнение по выполняемой работе важно и необходимо получить, и с которым налажена двусторонняя связь.
- **Лицо, получающее информацию (Informed)**
Человек, которому ежедневно, либо по окончании выполнения работ или по получении результата сообщается о положении дел (тот, кому предоставляются отчеты). Чаще всего связь с таким человеком односторонняя.

После разработки матрица RACI может быть передана проектной команде и заинтересованным сторонам для понимания ими ожиданий по проекту, ролей по проекту и ответственностей. Пример схемы RACI приведен в таб. 36.

Таблица 36

Тип участия	Кто является ответственным исполнителем?	Кто ответственный за контроль?	С кем консультируются?	Кого информируют?
Задания	Кто ведет работы? Работы связаны с заданием?	Кто подписывает документы о результатах?	К кому обратиться за консультациями?	Кому подается информация в виде отчетов, по электронной почте и пр.?
Концептуальные рекомендации	Руководитель, Менеджер проекта, Ассистент, Участвующая некоммерческая организация	Менеджер проекта	Технический советник по санитарному контролю	Министерство здравоохранения (МЗ)
Разработка Оценка Анализ Логическая схема Планирование мониторинга и оценки	Руководитель Менеджер проекта Ассистент, Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Технический консультант Менеджеры проектов Местные наемные работники	Участники проекта МЗ Инвесторы	МЗ
Разработка и подача проектного предложения	Руководитель Менеджер проекта Ассистент Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Технический консультант по вопросам ВИЧ Менеджеры проектов Группа по оценке качества	Сотрудники местного МЗ, Инвесторы	Участники проекта
Планирование программы	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Менеджер проекта Местные наемные работники	Участники проекта Сотрудники МЗ Технический советник по санитарному контролю Инвесторы	Сотрудники МЗ
Реализация	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация Участники проекта	Составитель программы	Инвестор
Мониторинг и оценка	Руководитель Составитель программы Инвестор	Участники проекта	Технический консультант	Сотрудники МЗ

Взаимодействие (коммуникации) с заинтересованными сторонами

После определения ролей и ответственности по проекту определяется способ взаимодействия и связи между этими группами. Взаимодействие – это и искусство и наука. Искусство успешного взаимодействия зависит от межличностных и лидерских качеств менеджера, но наука взаимодействия рассматривает, в основном, вопросы планирования и выполнения.

Важной составляющей науки взаимодействия является правильное определение стратегии общения с учетом масштаба и сложности проекта. Например, в рамках небольшого проекта чрезмерно официальный стиль общения может быстро стать административным бременем, мешающим прочим видам деятельности. И, наоборот, в большом проекте неформальное или «узкоспециализированное» взаимодействие может быстро превратить все мероприятия в катастрофу, если важные вопросы не рассматриваются, а возможности упускаются из-за фактического отсутствия взаимодействия, его планирования и реализации.

Поэтому необходимо определиться с тем, на **ЧТО, ПОЧЕМУ, КОМУ, КАК и КОГДА** должно быть направлено взаимодействие. Эта информация может быть определена с помощью следующей таблицы 37:

Таблица 37

Формат взаимодействия	Цель	Аудитория	Автор	Кому предназначено	Средство связи	Частота

Формат взаимодействия должен соответствовать характеру сообщений по проекту и типу участников. Для определения формата взаимодействия можно руководствоваться следующими вопросами:

- Какое средство связи повышает вероятность того, что сообщение будет фактически получено, понято и по нему будут предприняты соответствующие действия?
- Какой объем информации следует включать, и с какой степенью детализации?
- Какие средства связи в наибольшей степени отвечают такому типу сообщений?
- Какой формат взаимодействия предпочитают заинтересованные стороны?
- Какой уровень взаимодействия необходим (односторонний или двусторонний)?

Кроме того, важно различать ежедневное, текущее взаимодействие между членами проектной команды, взаимодействие со спонсорами и регулярное взаимодействие с заинтересованными сторонами.



К средствам взаимодействия относятся отчеты о состоянии дел, плановые совещания, ежемесячные отчеты, связь в экстренных случаях, совещания по критическим вопросам, графики обучения и пр.

Выводы: эффективная работа и взаимодействие всех заинтересованных сторон является критически важным фактором, определяющим успех проекта.

Тема 25. Общее повторение тем тренинга

Заключение

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайд № 2.137.

Цель: повторение и закрепление пройденного материала, расстановка акцентов.

Методы: вопросы-ответы.

Практическая часть

Тренер просит участников вспомнить все, что изучалось на тренинге и назвать:

- фазы проектного цикла и их основные характеристики;
- управленческие дисциплины в проектном менеджменте;
- основные инструменты, применяемые в проектном менеджменте.

Во время обсуждения тренер помогает участникам «вспомнить все», используя слайды электронной презентации.

Выводы: повторение тем и вопросов приводит к анализу полученной информации и лучшему ее усвоению, формат упражнения позволяет улучшить навыки взаимодействия участников и улучшить понимание ими процессов менеджмента проектов.

Тема 26. Тестирование

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: контрольные тесты по числу участников, электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайд № 2.138.

Цель: проверить уровень информированности участников после тренинга.

Методы: самостоятельная работа.

Практическая часть

Тренеры раздают тесты и напоминают участникам, что необходимо поставить в бланке теста свой код. Тренер также обращает внимание на то, что участники должны выбрать из предложенных ответов самый, на их взгляд, правильный и отметить его, обведя в кружок.

После заполнения тестов тренер благодарит участников за работу.

Выводы: контрольный тест позволит оценить в целом эффективность тренинга: выявить уровень информированности, увидеть ошибки тренеров или слабые места при проведении тренинга, типичные ошибки участников, на которые тренерам надо обратить внимание.

Тема 27. Завершение тренинга

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: оценочные анкеты и сертификаты по числу участников, раздаточные материалы для участников (см. приложение 10 «Список раздаточных материалов для участников тренинга»), электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй», слайд № 2.139.

Цель: подведение итогов, выяснение эмоционального и физического состояния участников, их удовлетворенность тренингом и готовность работать с добровольцами.

Методы: ответы на вопросы, самостоятельная работа, упражнения «Микрофон».

Практическая часть

Тренеры просят участников заполнить оценочные анкеты и быть при этом предельно честными. Оценочные анкеты тренинга могут быть анонимными (по желанию участников).

Затем тренеры подводят итоги работы в течение тренинга, коротко напоминая участникам, о чем они узнали на тренинге, и благодарят всех за работу. Участники садятся в круг, и каждый по очереди говорит в «микрофон»-маркер все, что хочет сказать: свои впечатления, эмоции и т.д. Тренеры завершают круг и говорят о своих чувствах и впечатлениях.

Затем тренеры (или организаторы) торжественно вручают сертификаты участникам тренинга.

После вручения сертификатов организаторы и тренеры объясняют участникам, каким образом будет далее строиться работа с ними, и отвечают на вопросы участников, передают им раздаточные материалы.

Завершая тренинг, тренеры желают участникам удачи и плодотворной работы, оставляют свои координаты, чтобы участники могли всегда получать методическую помощь, и прощаются с ними.

Тренинг завершен.

Выводы: эмоциональное завершение, вручение сертификатов и получение необходимой информации о своей дальнейшей роли чрезвычайно важны для участников, чтобы поддержать их мотивацию на дальнейшую работу и применение на практике полученных знаний.

Использованная и рекомендуемая литература



- 1. Управление проектами в некоммерческой сфере**// PMD Pro 1 – обучение и сертификация в области управления проектами// Inside NGO 2012
- 2. Управление инновационными проектами и программами: учебное пособие** //В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская и др.//Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011.
- 3. Набор инструментов для управления проектами** //Драган З., Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; под ред. Неизвестного С.И. //М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008.
- 4. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом** //Вадим Богданов, Манн, Иванов и Фербер//М:2012.
- 5. Роман об управлении проектами** //Том ДеМарко//Вершина; М;2006
- 6. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: учебное пособие**//Шекова Е.Л.//Санкт-Петербург, 2003.
- 7. Управление проектом. Основы проектного управления**//учебник//Разу М.Л., Бронникова Т.М. и др.; под ред. д.э.н, проф. М.Л. Разу//Изд. КНОРУС, М. 2006.
- 8. Основы управления проектами: учебное пособие**//Либерзон В. И.// М., 1997.
- 9. Управление проектами** //Эдвард Ферн. Time-to-Profit.//М.: Технологии управления Спайдер, 1999.
- 10. Основы управления проектами**//Грашина М. А., Дункан В.//Издательство: Питер. 2006.



Приложение 1
Список презентаций

Наименование электронной презентации	Темы, где используются электронные презентации и номера слайдов
Презентация 9. Тренинг «Управление проектами. День первый»	Тема 1. Введение, слайды №1.1 – 1.6
	Тема 2. Знакомство и ожидания участников, слайды № 1.7 – 1.8
	Тема 3. Правила работы на тренинге, слайд № 1.9
	Тема 4. Что такое «некоммерческая сфера», слайды № 1.10 – 1.19
	Тема 5. Принципы управления проектами в некоммерческой сфере, слайды № 1.20 – 1.25.
	Тема 6. Определение терминов в проектном менеджменте, слайды № 1.26 – 1.33.
	Тема 7. Тройственные ограничения проекта, слайды № 1.34 – 1.40
	Тема 8. Проекты, программы, портфели в некоммерческом секторе, слайды № 1.41 – 1.47.
	Тема 9. Модель необходимых компетенций для управления проектом, слайды №1.48 – 1.58
	Тема 10. Жизненный цикл проекта, слайды № 1.59 – 1.71
	Тема 11. Фаза 1: идентификация проекта и его разработка, слайды № 1.71 – 1.110
	Тема 12. Фаза 2: запуск проекта, слайды № 1.111 – 1.118
	Тема 13. Фаза 3: планирование проекта, слайды № 1.119 – 1. 131
	Тема 14. Подведение итогов дня, слайды № 1.132
Презентация 10. Тренинг «Управление проектами. День второй»	Тема 15. Повторение тем предыдущего дня, слайды № 2.2.
	Тема 16. Фаза 4: реализация проекта, слайды № 2.3. – 2.13.
	Тема 17. Фаза 5: мониторинг, оценка и контроль, слайды № 2.14 – 2.33.
	Тема 18. Фаза 6: завершение и передача проекта, слайды № 2.34 – 2.46.
	Тема 19. Управленческие дисциплины. Дисциплина 1: Управление объемом работ, слайды № 2. 47 – 2. 57.
	Тема 20. Дисциплина 2: Управление временем, слайды № 2.58 – 2. 71.
	Тема 21. Дисциплина 3: Управление ресурсами, слайды № 2.72 – 2. 95.
	Тема 22. Дисциплина 4: Управление рисками, слайды № 2.96 – 2. 114.
	Тема 23. Дисциплина 5: Управление обоснованием проекта слайды № 2.115 – 2.121.
	Тема 24. Дисциплина 6: Управление партнерами проекта/заинтересованными сторонами, слайды № 2.122 – 2. 136.
	Тема 25. Общее повторение тем тренинга. Заключение, слайды № 2.137.
	Тема 26. Тестирование, слайд № 2.138
	Тема 27. Завершение тренинга, слайд № 2.139.

1. Электронные презентации к тренингу «Управление проектами»

- Приложение 9. «Тренинг «Управление проектами». День первый»
Электронный ресурс доступа: [http://www.redcross-](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html)

[irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html)

- Приложение 10. «Тренинг «Управление проектами». День второй»
Электронный ресурс доступа [http://www.redcross-](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html)

[irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html)

2. Учебное пособие

- *Управление проектами в некоммерческой сфере// PMD Pro 1 – обучение и сертификация в области управления проектами// Inside NGO 2012 //Электронный ресурс доступа: http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html*

3. Учебный модуль

- *Управление проектами. Информационно-практическое пособие для координаторов профилактических проектов/программ и тренеров (методический пакет и протокол тренинга) //Загайнова А.И; Калачева А.В.; Каримова Г.Х.// под ред. Загайновой А.И.//Иркутск-2014*

Дата проведения тренинга:

Место проведения тренинга:

Количество участников: (список прилагается)

Состав участников:

Тренеры: ФИО, должность, место работы

Характеристика группы участников:

Возрастной, социальный состав, уровень знаний после тренинга, заинтересованность в тренинге, активность на тренинге и т.д.

Темы, формы и методы проведения тренинга.

Кратко описать, как проводился тренинг, какие методы были применены, как на них реагировали участники, что получилось наиболее удачно, что не получилось и почему, какова была активность слушателей, что необходимо учесть при проведении следующих тренингов и т.д.

Методическая поддержка участников.

Здесь перечисляются все раздаточные материалы, которые получили участники.

Впечатления участников. Анализ заключительных оценочных анкет.

Здесь приводится статистика, сколько человек и как ответили на вопросы оценочной анкеты, и делается общий вывод об удовлетворенности участников тренингом.

Комментарии участников (из оценочных анкет, сохранена редакция первоисточников):

Здесь приводятся комментарии участников из п. 7 оценочной анкеты.

Приложения:

- Программа тренинга;
- Контрольные тесты и ключ к ним;
- Оценочная анкета;
- Список участников;
- Контрольные тесты участников;
- Оценка уровня информированности;
- Оценочные анкеты участников тренингов;
- Фотографии.

Отчет подготовили: ФИО

Тел./факс/e-mail

Приложение 4
Контрольный тест

Код участника

ТЕСТ

*Пожалуйста, выберите и пометьте **один** из вариантов ответов,
который Вам кажется **наиболее правильным и полным***

Большое спасибо!

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

К Л Ю Ч К Т Е С Т У

Правильные ответы помечены зеленым полем.

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Приложение 6
Форма анализа контрольных тестов

Форма анализа контрольных тестов «Оценка уровня информированности участников»
(рекомендуется выполнять в Excel)

№ п/п	Фамилия участника	уровень информированности участников после тренинга	
		кол-во правильных ответов	% прав. ответов от общего числа вопросов
1.			0,00%
2.			0,00%
3.			0,00%
4.			0,00%
5.			0,00%
6.			0,00%
7.			0,00%
8.			0,00%
9.			0,00%
10.			0,00%
11.			0,00%
12.			0,00%
13.			0,00%
14.			0,00%
15.			0,00%
16.			0,00%

Приложение 7
Оценочная анкета тренинга⁴³

Уважаемый участник! Цель этой анкеты – выяснить Ваше мнение о прошедшем тренинге. Просим Вас помочь нам получить информацию, которая будет использована для повышения качества подобных тренингов в будущем. Спасибо за Ваши ответы!

1. Пожалуйста, оцените каждый из перечисленных аспектов семинара от 1 до 5 (1 – низший балл, 5 – высший балл)

Работа ведущих тренинга	1	2	3	4	5
Насколько оправдались Ваши ожидания от тренинга	1	2	3	4	5
Удовлетворены ли Вы результатами тренинга в целом	1	2	3	4	5
Удовлетворены ли Вы уровнем организации тренинга	1	2	3	4	5

2. Ваши комментарии:

о методах обучения _____

о ведущих тренинга _____

об организации тренинга _____

3. Насколько сбалансированы формы работы:

Теория слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Практика слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Дискуссии слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Раздаточные материалы слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Ваш комментарий _____

4. Насколько уверенно Вы сейчас чувствуете себя в теме «Управление проектами»?

(0 – ничего не усвоил/не понял, 1 – совершенно не уверен, 2 – слабые знания и навыки, 3 – что-то знаю и умею, но полной уверенности нет, 4 – довольно уверен, 5 – совершенно уверен)

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ваш комментарий _____

5. Часть тренинга, которая оказалась для Вас наиболее интересной

—

⁴³ Данная анкета может оставаться анонимной или быть подписана (по желанию участников)

для Вас наименее интересной

—

наиболее полезной для Вашей практической деятельности

—

наименее полезной для Вашей практической деятельности

—

6. Ваше внутреннее состояние на этом тренинге было:

- | | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> по большей части дискомфортным | <input type="checkbox"/> скорее дискомфортным | <input type="checkbox"/> попеременно, и дискомфортным и комфортным | <input type="checkbox"/> скорее комфортным | <input type="checkbox"/> по большей части комфортным |
|---|---|--|--|--|

7. Другие комментарии, пожелания

—

Спасибо!

Приложение 8
Регистрационная форма участников тренинга
(список участников тренинга)

ФИО тренеров:

1. _____

2. _____

Дата проведения тренинга _____

Место проведения тренинга _____

№	Фамилия, Имя участника	Пол м/ж	Место учебы (работы)	Контактная информация (телефон, e-mail)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				

Электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День первый»

Электронная презентация доступна для скачивания по адресу:

[*http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/*](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/)

[*Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html*](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod.html)

Электронная презентация «Тренинг «Управление проектами». День второй»

Электронная презентация доступна для скачивания по адресу:

<http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/>

[Gruppa_tehnicheskoj_podder/Gruppa_tehnicheskoj_podder_inf_metod.html](http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoj_podder/Gruppa_tehnicheskoj_podder_inf_metod.html)

**Управление проектами
Информационно-практическое пособие
для координаторов профилактических проектов/программ и тренеров
(методический пакет и протокол тренинга)**



**Издание подготовлено
Группой технической поддержки
Ресурсного Центра по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза
Российского Красного Креста
в рамках программы
«Региональная Инициатива по здравоохранению в странах
Евразийского региона»
при поддержке Американского Красного Креста**

Иркутск, 2015



**РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР
по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза**

**г. Москва, 117036
Черемушкинский проезд, дом 5
тел.: +7 (499) 126 17 51,
e-mail: tb@redcross.ru
www.redcross.ru**

**Группа технической поддержки РЦ РКК
Россия, г. Иркутск, 664005
ул. 2 Железнодорожная, 9
тел./факс: +7 (3952) 38 25 57
e-mail: hivirk@mail.ru
www.redcross-irkutsk.org**