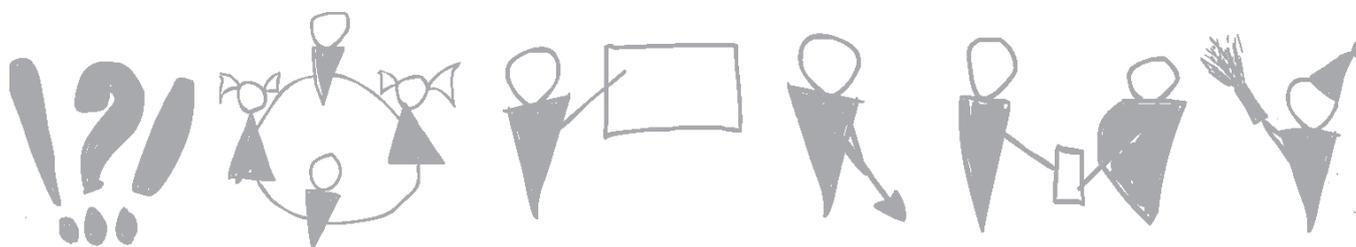


ПРОЕКТ «ДЕЙСТВУЙ САМ!»

# ОБЩЕСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

Учебное пособие



ОМСК ~ 2012

Общественное участие: проектный подход. Учебное пособие. Составитель: С.В.Костарев. – Омск: 2012. – 60 с.

Данное учебное пособие разработано в рамках социального проекта «Действуй САМ!», выполняемого на основании Распоряжения Президента РФ от 2 марта 2011 года №127-рп «Об обеспечении в 2011 году государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества». Кроме того, использован богатый опыт компании ИнЭкА (г. Новокузнецк), приобретённый в ходе проекта «Распространение процедур общественного участия путём вовлечения молодёжи в жизнь местного сообщества – CommOn!».

Учебное пособие предназначено для всех, кто желает быть активным и эффективным при решении проблем местных сообществ на основе современных социальных технологий.

Электронный вариант книги размещён на сайтах [www.ecomsk.ru](http://www.ecomsk.ru) и [www.kostarev.ru](http://www.kostarev.ru)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
<b>Часть 1. Общественное участие (по материалам компании ИнЭкА).....</b>	<b>6</b>
<i>Раздел А. Общественное участие: основные положения.....</i>	<i>6</i>
А.1. Основные понятия .....	6
А.2. Уровни общественного участия .....	8
А.3. Принципы общественного участия.....	10
А.4. Плюсы и минусы общественного участия .....	11
<i>Раздел С. Этапы и методы.....</i>	<i>12</i>
Этап 1 – «Информирование» .....	13
Этап 2 – «Выявление мнений» .....	16
Этап 3 – «Обсуждение».....	18
Этап 4 – «Принятие решений» .....	20
Этап 5 – «Обратная связь».....	22
<b>Часть 2. Управление проектами (С.В.Костарев).....</b>	<b>23</b>
<i>Раздел 1. Объекты управления.....</i>	<i>24</i>
Проект (1) .....	24
Программа (2) .....	27
Цели и стратегия проекта (3).....	28
Структуры проекта (5) .....	30
Фазы и жизненный цикл проекта (6).....	34
Окружение проекта (7).....	40
<i>Раздел 2. Субъекты управления .....</i>	<i>41</i>
Участники проекта (8) .....	41
Команда проекта (10) .....	43
Управляющий проектом (11) .....	46
Организационные структуры проекта (12).....	47
<i>Раздел 3. Разработка дизайна проекта (групповое задание).....</i>	<i>54</i>
Команда проекта .....	54
Разработка видения проекта .....	54
Анализ ситуации.....	54
Разработка иерархии целей проекта и выбор приоритетов.....	55
Планирование деятельности и ресурсов .....	55
Презентация дизайна и оценка проекта .....	58
<b>Рекомендуемая литература.....</b>	<b>59</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Проект «Действуй САМ!» выполнялся в городе Омске в 2011-2012 годах и был направлен на обучение молодёжи технологиям общественного участия и их применению в процессе решения проблем локальных территорий. Для этого были выявлены молодёжные активисты, организована сеть центров социально-активной молодёжи (центры САМ), а также установлены партнёрские отношения центров САМ с органами местного самоуправления, муниципальными учреждениями и молодёжными общественными организациями.

Молодёжные активисты обучались процедурам общественного участия, которые были разработаны в партнёрстве с компанией ИнЭКА (Новокузнецк) в ходе совместного проекта «Распространение процедур общественного участия путём вовлечения молодёжи в жизнь местного сообщества» (неформальное название «CommOn!»). Для выявления проблем местного сообщества изучались мнения жителей и экспертов, были организованы информационные встречи и круглые столы. Для обсуждения путей решения проблем проведены заседания гражданского жюри, состоящего из жителей территории, представителей органов местного самоуправления, муниципальных учреждений, экспертов и других заинтересованных сторон. Для каждой целевой территории был реализован мини-проект по решению выбранной приоритетной проблемы. По итогам проекта «Действуй САМ!» и было подготовлено настоящее учебное пособие, позволяющее изучить и применить на практике технологию общественному участию на местном уровне.

Общественное участие в большинстве публикаций представляется с точки зрения обеспечения прав граждан на получение достоверной информации, участие в процессе принятия решений и т.п. В данном пособии общественное участие рассматривается как необходимое условие для улучшения проектов, обсуждения альтернатив, снижения социальных, экономических и экологических рисков при принятии управленческих решений. В пособии приведены соответствующие техники менеджмента, при использовании которых общественное участие становится эффективным инструментом при поиске оптимальных решений на самых разных уровнях управления. Эти техники универсальны и могут использоваться как в случае законодательно регламентированных процедур общественного участия, так и при разработке любых локальных проектов, в том числе некоммерческих социальных проектов.

Наиболее действенным способом развития практики процедур общественного участия в пособии предлагается считать проектный подход. Концепция управления проектами известна и применяется в менеджменте достаточно давно. В классическом определении управление проектами (project management) – это планирование, координация и контроль работ по проекту для достижения его целей в рамках установленного бюджета, заданных сроков, с надлежащим качеством. Однако в действительности существуют отличия в трактовке принципов и сфер применения управления проектами, иногда существенные, поэтому в настоящее время невозможно дать обобщенную методологию проектного менеджмента в российской реальности. Тем не менее, сфера управления проектами содержит в себе много эффективных принципов и методов, которые могут быть использованы менеджерами на различных уровнях управления. Особенный интерес к проектному менеджменту можно выделить тогда, когда речь заходит о достижении практического результата. Специфика социальной деятельности очевидна – это невозможность использования детерминированных и «жёстко» закреплённых методов управления участниками и процессами, происходящими в общественных отношениях. В тоже время, проектный подход позволяет сформировать ряд технологий и выбрать методы управления, которые обеспечат эффективное управление.

Первая часть пособия основана на методических рекомендациях ИнЭкА (г. Новокузнецк) в организации процедур общественного участия, причём в настоящее пособие включено две части рекомендаций (А и С), так как именно в них даётся определение, выделены этапы и объясняются техники общественного участия.

Вторая часть разработана на основе Национальных требований к компетенции специалистов по управлению проектами, с учётом новых положительных практик по управлению проектами в сфере менеджмента. При этом широко использовался личный опыт составителя, полученный в ходе реализации региональных и международных проектов, а также экспертные знания, полученные в ходе стажировок.

Команда проекта «Действуй САМ!» благодарит за поддержку Региональную общественную организацию «Институт проблем гражданского общества» (г. Москва), и лично её Президента Слободскую Марию Александровну, а также всех непосредственных и опосредованных участников мероприятий проекта, без которых было бы не возможно качественное описание полученных и опробованных знаний. Особенная благодарность компании ИнЭкА, её руководителю Перфильевой Елене Владимировне, координатору проекта Степаненко Ксении Игоревне, а также всем сотрудникам, принимавшим участия в совместных мероприятиях.

# Часть 1. ОБЩЕСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ (по материалам компании ИнЭКА)

## Раздел А. Общественное участие: основные положения

### А.1. Основные понятия

В литературных источниках существует множество различных определений «общественного участия в принятии решений» (далее ОУ). Большинство из них рассматривает ОУ как инструмент обеспечения прав и возможностей общественности для участия в процессе принятия решений. Основной целью данного пособия является рассмотрение общественного участия с точки зрения эффективной техники организации этой процедуры (принятия эффективного решения) и мы предлагаем следующий синтезированный вариант определения:

*Общественное участие в принятии решений – это процесс взаимодействия между лицом (или группой лиц), принимающим решение, и заинтересованными сторонами с целью принятия эффективного управленческого решения (рис. А-1).*

*Цель ОУ: принятие управленческого решения с учётом мнения заинтересованных сторон, позволяющего предотвратить или снизить до минимума возможные экономические, социальные и экологические риски.*

#### Задачи:

- предоставление информации заинтересованным сторонам о намечаемой деятельности;
- выявление заинтересованных сторон и учёт их мнения при принятии решений;
- обеспечение прозрачности и ответственности при принятии решений;
- снижение конфликтности путём раннего выявления спорных вопросов;
- обеспечение обратной связи.



Рис. А-1 Схема общественного участия

*Лицо, принимающее решение (ЛПР)* – субъект, наделённый полномочиями принимать решения и несущий ответственность за его последствия.

*Заинтересованные стороны (ЗС)* – группы общества (жители, НКО, представители бизнеса, власти и пр.), интересы которых могут быть напрямую или косвенно затронуты в результате принятого решения.

**Заинтересованные стороны объединяют 4 категории лиц (Рис. А-2):**

- те, на кого решение и его последствия окажут воздействие;
- те, на кого, возможно, будет оказано воздействие;
- те, кто будет влиять на решение;
- те, кто имеет интерес в решении и/или его последствиях.



*Рис. А-2. Группы заинтересованных сторон*

Выявление и привлечение ЗС происходит целенаправленно. Изначально жители местного сообщества получают общую информацию по обсуждаемому вопросу. После оценки полученной информации жители могут определить свой интерес и отнести себя к определенной заинтересованной стороне (Рис. А-3).



*Рис. А-3. Общество и заинтересованные стороны*

Рассмотрим более подробно понятие «заинтересованные стороны» («стейкхолдеры»).

Понятие «стейкхолдеры» пришло из английского языка – *stakeholders*. Ряд исследователей называют стейкхолдерами только те лица или группы лиц, которые могут влиять на будущее, на достижение целей организации, без этой власти они не являются стейкхолдерами. Однако основы гражданского общества предполагают создание условий для равноправного вовлечения всех заинтересованных групп лиц, в том числе и тех, кто номинально лишен власти. Р. Фриман в концепции стратегического менеджмента определил стейкхолдеров как «группы или индивидуумы, которые могут влиять или на которых влияет достижение организационных целей». Это определение интересно тем, что под стейкхолдерами подразумеваются не только лица, наделенные возможностью влиять на достижение целей, но и те лица, интересы которых могут быть затронуты прямо или косвенно результатом предполагаемой деятельности. Выявление стейкхолдеров – сложный процесс, требующий всестороннего анализа аспектов обсуждаемого вопроса. Детальный подход к определению стейкхолдеров позволит снизить риск исключения из обсуждения отдельных групп заинтересованных сторон, более позднее выявление которых может стать причиной конфликтов и потребовать дополнительных затрат.

Определение стейкхолдеров может осуществляться по следующему алгоритму.

1. Составление списка необходимых ресурсов для реализации намерения, включающих административные, капитальные, финансовые, земельные, трудовые, интеллектуальные и т.п. как на этапе проектирования, так и на этапе функционирования.

2. Составление списка стейкхолдеров, владеющих/распоряжающихся определёнными ранее ресурсами.

Для дополнения списка стейкхолдеров ответьте на следующие вопросы:

- Кто будет потребителем результата?
- Чьи права и интересы могут быть затронуты в ходе реализации намерений?
- Кто получит выгоды от процесса реализации намерения и результата? Кто хотел бы получать выгоды, но по определенным обстоятельствам не получит их?
- Кто может влиять на ход реализации намерения?

Для ответа на эти вопросы необходимо изучить существующую ситуацию, организовать дискуссию/обсуждение с ключевыми фигурами, изучить необходимые литературные источники, а также учесть личный опыт.

При взаимодействии с каждой группой стейкхолдеров могут использоваться различные методы (раздел «Этапы и методы»).

## ***А.2. Уровни общественного участия***

В современной российской практике часто говорится о том, что решение было принято с учётом общественного мнения. Однако анализ ситуаций показывает, что далеко не всегда это так. Не все ЛПР и организаторы процедуры учета общественного мнения понимают, что только последо-

вательная реализация 5-ти основных этапов данной процедуры (раздел «Этапы и методы») даёт им право говорить о её применении.

Таблица А-1

**Лестница общественного участия**

Уровень	Вид	Описание
<b>Реальное участие</b>	Совместное планирование	Сотрудничество, включающее совместную ответственность сторон за планирование и результаты, поиск решений сложных проблем и разрешение противоречий.
	Консультирование (обсуждения, учет мнения общественности)	Постоянный диалог между ЗС и ЛПР с целью совместного определения проблемных вопросов, поиска компромиссов, предотвращения рисков. ЛПР принимает решение с учетом мнения общественности, но при этом несет ответственность за принятое решение. ЛПР предоставляет отчет ЗС о том, какое влияние оказали их мнения и участие в обсуждениях на принятое решение (обратная связь).
<b>Символическое участие</b>	Выявление мнений	ЛПР может обратиться за информацией или попросить ЗС выразить мнение для того, чтобы достичь лучшего понимания ситуации и лучше вникнуть в обсуждаемые вопросы, однако в данном случае учет мнения общественности и ЗС при принятии решения не реализуется.
	Распространение информации	Самым простым видом коммуникации между ЛПР и ЗС является информирование сторон о процессе принятия решений, но без предоставления возможности комментировать или участвовать в формировании решения.
<b>Манипуляции</b>	«Терапия»	Распространение ограниченной или недостоверной информации для получения поддержки со стороны общественного мнения.
	Симуляция	Организация встреч с общественностью или дискуссий, сопровождающихся нарушениями главных принципов участия общественности.
	Участие за плату	Привлечение и допуск только тех участников, которые могут получить материальные или другие выгоды.

Информирование через СМИ о намечаемой деятельности/принимаемом решении будет только информированием, а предложение присылать свои замечания без анализа этих замечаний, обсуждения и подготовки отчёта, какие замечания учтены/не учтены и почему, будет также только лишь симуляцией данной процедуры.

На практике при организации процедур ОУ часто встречаются следующие ошибки:

- осуществление только одного или нескольких этапов;
- неточность при определении заинтересованных сторон;
- формальное выполнение этапов процедуры;
- нарушение последовательности реализации этапов;
- реализация процедуры общественного участия не до, а после принятия решения.

В методологии ОУ известны такие понятия, как «Лестница общественного участия» и «Уровни общественного участия» .

Используя эту основу для российской практики, мы предлагаем анализировать уровни ОУ по трем типам: **манипуляция, символическое участие и реальное участие**. Более подробно, что включает в себя каждый из этих уровней, описано в таблице.

Таким образом, «совместное планирование» считается наиболее эффективным способом применения процедуры ОУ при принятии управленческих решений. Однако в реальной практике, в зависимости от принимаемого решения, тот факт, что ЛПР может нести законодательно обусловленную ответственность (финансовую и уголовную), зачастую заставляет ограничиваться «консультированием».

### ***А.3. Принципы общественного участия***

Процедура общественного участия и учета мнения заинтересованных сторон при принятии решений должна организовываться в соответствии со следующими принципами:

**Целеполагание:** цель процедуры должна быть четко сформулирована, она должна быть понятна и доступна всем заинтересованным сторонам, вне зависимости от уровня образования и профессии.

**Своевременность:** реализация процедуры общественного участия и привлечение к обсуждению всех заинтересованных сторон должны происходить до принятия управленческого решения, а не после него.

**Открытость:** информация в рамках процедуры должна быть открытой и доступной любому представителю заинтересованных сторон.

**«Обратная связь»:** в ходе процедуры заинтересованные стороны имеют законное право на обратную связь – т.е. получить данные, информацию о том, где и каким образом было учтено их мнение, как высказанные точки зрения соотносятся с вынесенным итоговым решением.

**Локальность:** процедура должна включать в себя форматы и инструменты, отвечающие специфике менталитета местного сообщества.

**Отсутствие дискриминации:** процедура предполагает вовлечение ВСЕХ заинтересованных сторон в процесс формирования решения, все имеют равное право голоса в ходе обсуждения принимаемого решения.

**Менеджмент:** для эффективной организации процедуры необходим качественный менеджмент, который предполагает полное и своевременное планирование необходимых ресурсов (в том числе временных и человеческих), разработку параметров, необходимых для осуществления функции координации, и реализацию разных видов контроля: оперативного, итогового и пр.

**Профессионализм:** планирование и реализация процедуры должны быть обеспечены соответствующими техниками, методиками и инструментами, организовываться специалистами.

#### ***А.4. Плюсы и минусы общественного участия***

Хорошо организованная процедура общественного участия и УМЗС дает ряд преимуществ как для лиц, принимающих решения, так и для участвующих в процедуре заинтересованных сторон.

##### **Выгоды для ЛПР:**

- генерируется более широкий диапазон мнений и возможные альтернативные варианты решений;
- снижаются риски возникновения конфликтов между ЛПР и ЗС, которые могут привести к приостановке или пересмотру принятого решения;
- участие ЗС в формировании решения может позволить сократить издержки процесса принятия решения, сохранить время и финансовые ресурсы, избежать долгой и сложной дискуссии уже после принятия решения.

##### **Процедура общественного участия и учёта мнения заинтересованных сторон позволяет:**

- добиться более открытого характера принятия решений, в результате повышается доверие к ЛПР в глазах заинтересованных сторон, они начинают относиться к принятым решениям с большим пониманием и ответственностью;
- получить всеобъемлющую информацию о влиянии того или иного проекта на социальную и окружающую среду, которое часто невозможно спрогнозировать в полной мере на основе заключений узкого круга экспертов;
- лучше понять специфику местных условий и определить возможные недостатки проекта.

##### **Выгоды для ЗС:**

- своевременное получение информации и учет ее в своей деятельности;
- возможность конструктивного влияния на формирующееся решение;
- возможность для отдельных групп ЗС отстаивания своих интересов и предотвращения конфликтных ситуаций;
- возможность для местного сообщества предоставлять информацию о местных условиях и традициях для корректировки проекта или выработки дополнительных компенсационных мер;
- возможность для местного сообщества влиять на планы развития территории.

## **Какие трудности могут возникнуть при организации процедуры общественного участия и УМЗС?**

- процедура может занимать много времени и вызвать определенные задержки в принятии окончательного решения;
- процедура может быть дорогостоящим мероприятием (чем более тщательно проработана процедура и больше используется методов, тем выше затраты);
- конфликты, которые существовали при отсутствии должного контроля, могут усугубиться;
- сложность доступного изложения информации для разных целевых групп и ЗС;
- проблемой может стать формирование небольших групп, которые как будто бы представляют интересы местного сообщества, но на самом деле преследуют свои личные интересы;
- недостаток знаний и опыта по выявлению заинтересованных сторон, организации консультаций и выявлению мнений, обсуждений и слушаний, организации «обратной связи».

## **Раздел С. Этапы и методы**

Для разработки и принятия рациональных и эффективных управленческих решений необходимо тщательный анализ ситуации, поэтому правильно организованная процедура общественного участия играет значительную роль в процессе их формирования и принятия. Преимущества применения данной процедуры и трудности описаны в разделе А.4.: «Плюсы и минусы ОУ».

Процедура ОУ в зависимости от ситуации может повторяться на разных этапах принятия управленческого решения. Также в рамках одной процедуры может быть несколько локальных процедур, которые проводятся отдельными группами заинтересованных сторон (например, при разработке проекта строительства какого-либо объекта или процедуры ОВОС). В этой главе мы подробно рассмотрим этапы и методы базовой процедуры. Что такое «заинтересованные стороны» и способы их выявления описаны в разделе А.1.: «Основные понятия».

В рамках этого пособия мы не ставим целью перечислить максимальное количество методов. Их очень много, а в связи с развитием данной сферы деятельности могут возникать новые. Поэтому мы привели примеры только основных методов для каждого из этапов процедуры.

Процедура общественного участия и учета мнения заинтересованных сторон состоит из нескольких этапов (рис. С-1): информирование; выявление мнений; обсуждение; принятие решений; обратная связь.

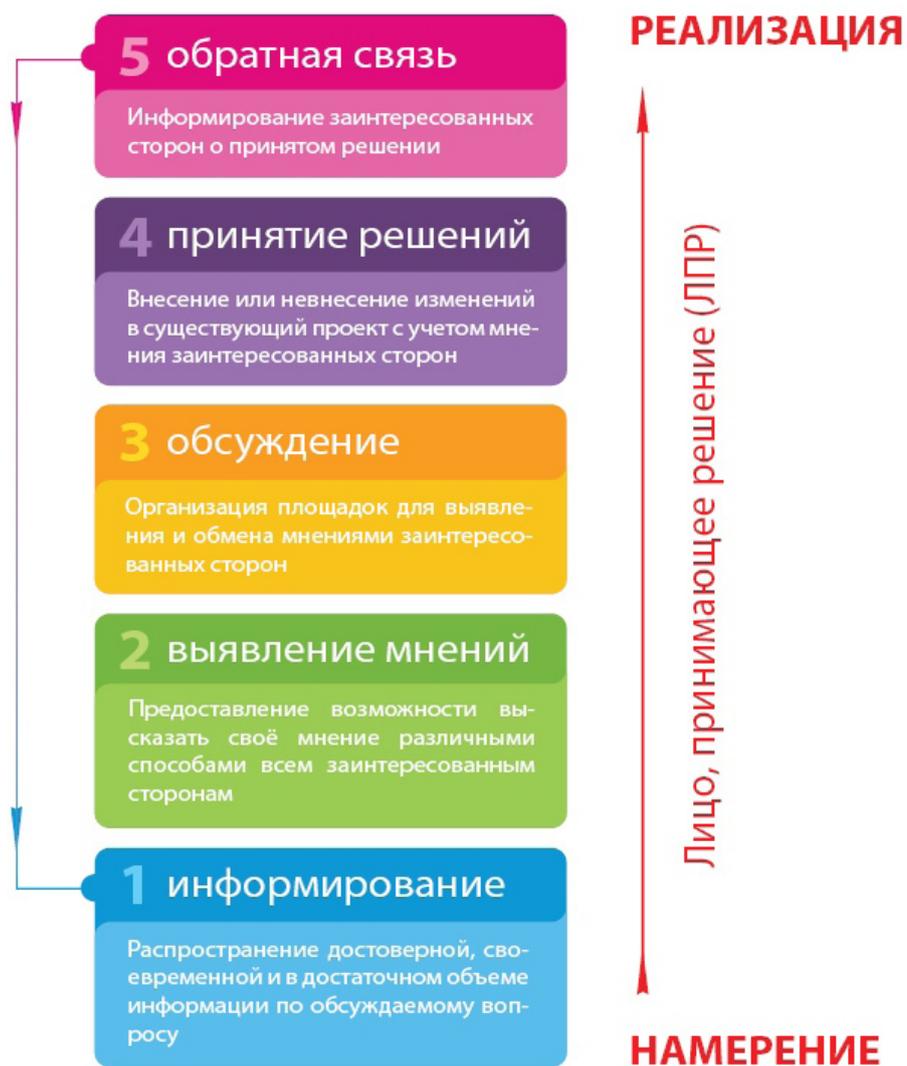
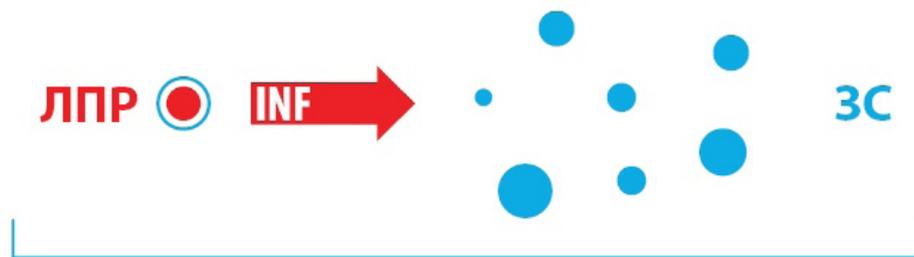


Рис. С-1. Базовая процедура учета мнения заинтересованных сторон

### Этап 1 – «Информирование»

Этот этап предполагает распространение достоверной, своевременной, в достаточном объеме информации по обсуждаемому вопросу. Важно, чтобы информационные тексты были написаны понятным и доступным языком, при необходимости были представлены схемы, рисунки и фотографии. Кроме того, необходимо предоставить достаточное количество времени, чтобы заинтересованные стороны могли ознакомиться с предоставленной информацией, обсудить, проанализировать ее, а также сделать выводы.

Информирование может быть организовано либо лицом, принимающим решение, либо фирмами, специализирующимися на данном виде услуг. Алгоритм информирования включает в себя: определение заинтересованных сторон (стейкхолдеров), выбор соответствующего метода информирования, распространение наиболее полной информации о принимаемом решении.



*Рис. С-2. Информирование заинтересованных сторон*

### ***Методы этапа «Информирования»:***

**СМИ.** Средства массовой информации – печатные издания, радио и телевидение – являются очень хорошим каналом для распространения информации. Важно определить именно те СМИ, которые интересны целевым группам. Особенно полезно использование СМИ в случаях, когда необходимо донести информацию до достаточно широкой аудитории, привлечь к обсуждению как можно больше людей. Организация пресс-конференции для СМИ является рациональным использованием временных и человеческих ресурсов.

**Интернет.** Информацию о планируемой деятельности лучше всего размещать на официальных муниципальных сайтах (в ряде случаев это является требованием законодательства, например, при организации публичных слушаний при осуществлении градостроительной деятельности), а также на популярных сайтах местного сообщества. В Интернете, как правило, кроме стандартного объявления есть возможность разместить сведения о характере намечаемой деятельности из проектной документации. Важным преимуществом является возможность получить замечания и предложения заинтересованных сторон достаточно оперативно, без необходимости организовывать отдельные площадки для взаимодействия.

**Информационные письма.** Информационные письма используются, когда необходимо донести информацию до относительно небольшого числа граждан и организаций. Это могут быть некоммерческие организации, органы власти, жители. Например, жители домов или садовых обществ, находящихся в непосредственной близости от места намечаемой хозяйственной деятельности. Содержание таких писем обычно такое же, как в листовках и буклетах.

**Объявления на улице.** Объявления на улице используются тогда, когда необходимо донести конкретную информацию до определенной целевой группы, например, жителей определенного микрорайона. Объявления лучше всего размещать непосредственно на подъездах и в местах массового посещения, например, на остановках, а также у входа на почту, отделениях банка, магазинах, библиотеках и т.д. Размещать объявления нужно на специальных информационных стендах, чтобы не было проблем с обслуживающими управляющими компаниями и местными властями. При отсутствии специально отведенного места для информации, т.е. стенда, размещение объявления нужно согласовывать с администрацией той организации, на дверях которой будет наклеено объ-

явление. Срок «жизни» объявлений может быть от одного до нескольких дней, все зависит от обслуживающих организаций либо от жителей, которые сами срывают объявления.

*Документация.* В местах общественного доступа, например, в библиотеках, местных администрациях, приемных некоммерческих организаций, депутатов, для всех заинтересованных сторон размещаются документы, характеризующие намечаемую деятельность, с пояснительными письмами о процедуре общественного участия. Там же, как правило, размещаются и специальные журналы предложений и замечаний, которые могут заполнить все желающие.

*Выставки, информационные стенды, планшеты.* Проведение выставок позволяет наглядно представить будущие изменения. Эффективна организация экспозиций в местах, наиболее посещаемых людьми. Это могут быть крупные торговые центры, библиотеки, витрины магазинов, музеев, другие общественные заведения.

*Лидеры местных сообществ.* Как правило, практически в каждом местном сообществе имеются организации и/или инициативные группы, которые периодически проводят встречи или собрания в рамках своей деятельности. Например, профсоюзы, собственники земельных участков, представители органов местного самоуправления и пр. Объявление об обсуждении по тому или иному вопросу, а также о том, где можно ознакомиться с более подробной информацией, может сделать лидер такой встречи, например, председатель организации или депутат.

*Буклеты, листовки и т.п.* Буклеты, листовки используются для предоставления письменной информации широкой общественности и определенным целевым группам и приглашения их к обсуждению. Обычно они небольшого размера – как правило, формата А4 или А5. Содержат краткую информацию о предполагаемых изменениях, о том, где можно получить более подробную информацию, каким образом можно предоставить свои комментарии и т.д. В буклетах, листовках полезно использовать наглядные изображения – фотографии, рисунки, схемы, которые иногда дают больше информации, чем словесное описание.

*Информационные бюллетени.* Информационные бюллетени могут быть выпущены в дополнение к буклетам и листовкам с тем, чтобы предоставить более детальную информацию. В случаях, когда процесс общественного обсуждения достаточно длительный и состоит из нескольких этапов, бюллетени могут быть использованы для информирования о ходе и результатах каждого из них, внесенных изменениях в первоначальный вариант обсуждаемого вопроса, а также для проведения опросов.

*Видео- и наглядная презентации.* Видеоматериалы и другие формы визуального изображения эффективны для восприятия сложной информации. Наглядные презентации эффективно использовать на встречах, выставках и других подобных мероприятиях для представления сложных, комплексных объектов. Также эффективно использовать видео и наглядные презентации в тех аудиториях, которые более восприимчивы к наглядному изображению, чем к письменному материалу.

## Этап 2 – «Выявление мнений»

После того, как были выявлены основные заинтересованные стороны по обсуждаемому вопросу и они получили необходимую информацию, следует этап выявления их мнений по поднятому вопросу. На этом этапе в полной мере реализуется принцип о равноправности участников процедуры: каждый представитель заинтересованных групп должен иметь возможность высказаться (необходимо обеспечить специальную, наиболее подходящую для него площадку).

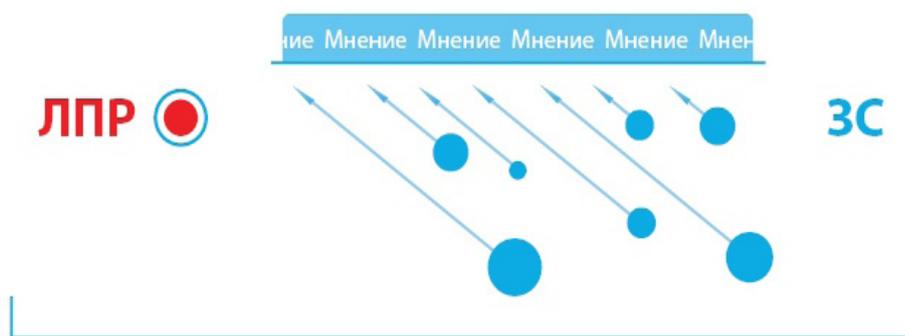


Рис. С-3. Выявление мнений заинтересованных сторон в ходе общественного участия

При организации данного этапа важно также учитывать следующие аспекты:

- заинтересованные стороны должны иметь достаточно времени, чтобы представить свою точку зрения;
- временные рамки для предоставления комментариев должны быть четко определены;
- необходимо реагировать на поставленные вопросы, проблемы или замечания, сделанные заинтересованными сторонами;
- полученные комментарии должны быть обобщены и доступны заинтересованным сторонам.

### Методы этапа «Выявления мнений»:

**Журнал предложений и замечаний.** Журнал представлен в табличной форме, где имеются графы: «дата», «ФИО», «год рождения», «место работы», «контактная информация» и «предложения и замечания». Журнал предлагается заполнить всем желающим, а если комментарии общественности не вписываются в формат журнала, то возможно изложить мнение в простой письменной форме в приложении к журналу. Журналы размещаются в местах общественного доступа, например, в библиотеках, местных администрациях, приемных некоммерческих организаций, депутатов вместе с проектными документами намечаемой деятельности, с пояснительными письмами о процедуре общественного участия.

**Социологический опрос.** Представителям заинтересованных сторон предлагается ответить на вопросы анкеты. Цель опроса – выявить отношение общественности к обсуждаемому вопросу, получить комментарии, предложения и возражения. В анкете должны быть вопросы, которые по-

могут в составлении характеристики опрашиваемых: пол, возраст, место проживания, социальный статус и др. Прежде чем приступить к анкетированию, следует провести тестирование опросника на малой группе людей с тем, чтобы удостовериться, что вопросы сформулированы однозначно и не вызывают особых затруднений. Проведение опросов используется, когда нужно выявить мнение целевой аудитории относительно обсуждаемого вопроса на начальном этапе, до принятия решения; когда важно иметь общую картину мнений относительно обсуждаемого вопроса; когда необходимо выявить мнение отдельных групп, например, проживающих в непосредственной близости от места предполагаемого строительства. Опросы могут проводиться в режиме уличного интервью, телефонного интервью, через отрывные талоны на буклетах или листовках, через СМИ и Интернет. По результатам опроса составляется отчет, который должен быть доступен общественности в составе отчетной документации.

*Комментарии.* Этот метод может использоваться, когда необходимо узнать мнение людей по каким-то конкретным предложениям, когда нужно получить широкий диапазон взглядов. В этом случае нет вопросов, а есть приглашение высказать комментарии по обсуждаемому вопросу любым удобным способом: по почте, по телефону, по электронной почте, через Интернет, через общественную приемную и т.д. Участники могут сказать по заданной теме то, что они хотят, а не отвечать на конкретные вопросы анкеты. Анализировать полученные комментарии гораздо сложнее, чем заполненные анкеты.

*«Горячая линия», «прямая линия».* Этот метод может использоваться для получения комментариев от заинтересованной общественности. В средствах массовой информации, сети Интернет, в информационных буклетах указывается номер телефона, по которому в определенные сроки все желающие могут высказать свое мнение по обсуждаемому вопросу.

*Бланки участников собрания, общественных слушаний.* При проведении встречи, собрания или общественных слушаний всегда есть такие участники, которые предпочитают выразить свое мнение письменно, а затем в письменном виде получить ответ. Для этого при регистрации до начала собрания, общественных слушаний, в составе раздаточных материалов находятся специальные бланки. Участник встречи заполняет бланк непосредственно на собрании и передает в секретариат. Заполненные бланки обрабатываются, а зафиксированные предложения и замечания также отражаются в отчетной документации, на которые даются ответы разработчиков проектной документации и инициатора хозяйственной деятельности.

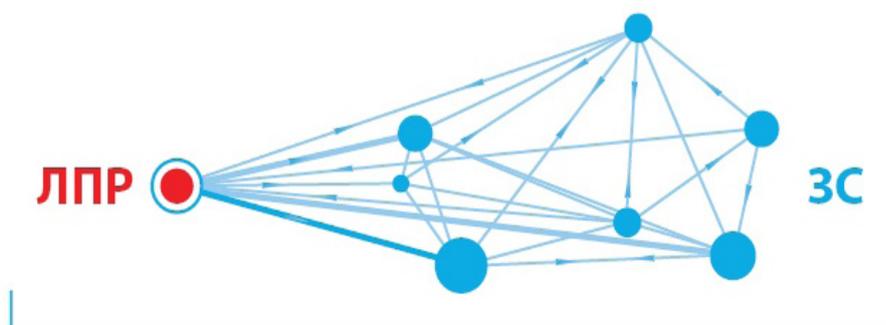
*Выявление мнений с помощью определенных организаций.* Иногда возникают ситуации, когда необходимо получить мнение определенных специфических групп населения, например, инвалидов, пенсионеров, родителей маленьких детей и т.д. В этом случае эффективно действовать через определенные организации, объединяющие подобные группы, например, через общества инвалидов, детские сады и др. Например, можно использовать собрания или встречи, проводимые этими организациями, для выявления мнения специфических групп.

### Этап 3 – «Обсуждение»

После того, как собраны мнения по поднятому вопросу, необходимо перейти к обсуждению для соотнесения всех интересов и выработки того решения, которое наиболее оптимально удовлетворяет всем выдвигаемым требованиям. В ходе обсуждения также создается площадка для конструктивного диалога между лицом, принимающим решение, и представителями заинтересованных сторон.

Метод обсуждения может быть выбран самый разный, в зависимости от специфики проблемы, целевых аудиторий, местного сообщества, на территории которого организовано обсуждение.

Важным является организация такой площадки, которая обеспечит наибольшую посещаемость и свободный обмен мнениями между заинтересованными сторонами.



*Рис. С-4. Обсуждение лиц, принимающих решения, и заинтересованных сторон по поднятой проблеме/принимаемому решению в ходе общественного участия*

#### **Методы этапа «Обсуждения»:**

*Общественные слушания, круглые столы, собрания.* Это очень распространенный метод. Общественные слушания, круглые столы дают возможность сделать официальные заявления для общественности, а присутствующие могут сразу и непосредственно высказаться и задать вопросы. Такие мероприятия позволяют собрать вместе инициаторов, органы, принимающие решения, экспертов и представителей общественности и организовать дискуссию по обсуждаемому вопросу. В ходе общественных встреч обязательно ведется протокол, фиксируются вопросы и ответы, замечания, предложения и комментарии. При проведении общественных встреч важно, чтобы обсуждения происходили в конструктивном русле, без взаимных нападок и обвинений.

Некоторые ключевые моменты, на которые стоит обратить внимание при проведении общественных встреч:

- место проведения таких встреч должно быть «нейтральным»;
- должен быть четко определен регламент встречи: порядок выступлений, продолжительность сообщений, время на вопросы и ответы;

- ведущим встречи должен быть человек, имеющий авторитет у аудитории; он координирует ход общественной встречи, следит за тем, чтобы обсуждение шло в рамках обозначенного вопроса и не переходило на другие темы.

*Реальное планирование.* Этот метод можно использовать, когда, например, необходимо сделать выбор относительно местоположения определенного объекта, или наоборот, определить, какие объекты необходимо разместить на определенной территории. Метод предполагает создание макета территории и его использование на открытых собраниях для сбора предложений населения по обсуждаемому вопросу.

Реальное планирование полезно использовать на самых ранних стадиях планирования, например, при определении развития отдельных районов или кварталов. Он позволяет всем заинтересованным группам предлагать идеи, выделять приоритетные среди возможных решений, разрешать конфликты. Данный метод помогает выявить потребности людей. Преимущество этого метода заключается в том, что компромисс или консенсус достигается гораздо быстрее, так как усилия участников процесса направлены на достижение общей цели – улучшение среды жизнедеятельности.

*Дискуссионные группы, фасилитированные (управляемые) дискуссии.* Такие дискуссии проводятся с участием небольшого количества людей, руководит дискуссией независимый фасилитатор, направляя обсуждение в нужное русло. В дискуссиях принимают участие представители общественности, эксперты, а также представители организаций, принимающих решения. Эти дискуссии должны быть очень четко структурированы: определены темы, сформулированы вопросы для обсуждения. В ходе дискуссий могут быть выявлены приоритеты и возможные конфликты.

*Консультации, личные встречи.* Метод является наиболее эффективным способом обсуждения возможных решений с заинтересованными сторонами. Непосредственное общение позволяет более четко обсудить ключевые аспекты принимаемого решения, а также прийти к компромиссу. Кроме того, консультации и личные встречи являются менее затратными с точки зрения организации. В настоящее время консультации можно проводить также и в он-лайн режиме (использование электронных средств связи), что позволяет экономить временные ресурсы всех заинтересованных сторон.

*Метод Делфи.* Этот метод используется для проведения обсуждений между экспертами. Процесс, как правило, занимает продолжительное время. Каждый эксперт предоставляет свое мнение относительно обсуждаемого вопроса в виде ответов на вопросник. Ответы объединяются, рассылаются обратно участникам, которых просят дать оценку возможным вариантам. Ответы участников статистически обрабатываются и снова рассылаются участникам, чтобы они увидели обобщенный ответ группы. Участников, чьи ответы значительно отличаются от остальных, просят аргументировать свои ответы. Аналогично проводятся второй и последующий туры опроса, пока не будут четко определены вопросы, по которым есть общее мнение экспертов, и вопросы, вызывающие разногласия.

## Этап 4 – «Принятие решений»

Вырабатывается решение, учитывающее мнение заинтересованных сторон.

«Принятие решений» – сложный процесс, включающий в себя многие компоненты. Выработка самого решения как результата процедуры учета мнения заинтересованных сторон будет формироваться на протяжении всего процесса формирования управленческого решения. Итоговое резюме по обсуждаемому вопросу принимает ЛПР, которым могут быть представители власти, бизнеса, общественных организаций, инициативных групп граждан, других групп местного сообщества. Бывают ситуации, когда ЛПР – это коллегиальный орган. Но отличие ЛПР от ЗС в том, что ЛПР несет ответственность за принятое решение (в зависимости от сферы ПР – вплоть до уголовной), а ЗС такой ответственности не несут.

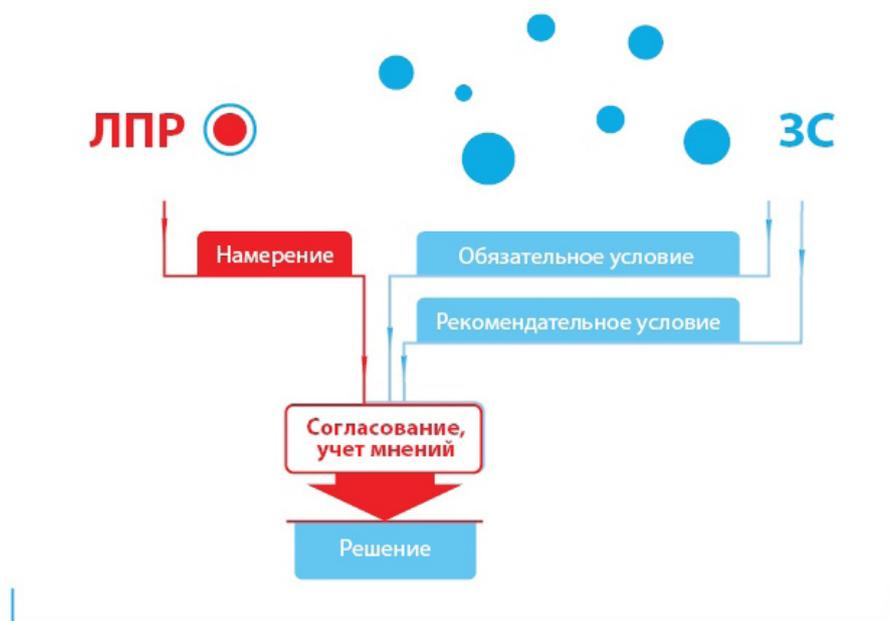


Рис. С-5. Принятие решений в процессе общественного участия

### Методы «Принятия решений»:

Этап «Принятия решений» может осуществляться двумя путями: индивидуальным (когда ЛПР – один человек) или коллегиальным (специальной комиссией, собранием граждан).

Индивидуальный путь принятия решений как на государственном, региональном или муниципальном уровнях, так и на уровне отдельных организаций представлен принятием различных управленческих решений, изданием различного рода указов, распоряжений, постановлений. К ЛПР в данном случае будут относиться президент, губернатор, мэр, руководитель организации, подразделения, отдела и т.д.

*Возможные способы принятия коллегиальных решений:*

*Выборы на муниципальном, региональном и федеральном уровне.* Выборы проводятся с целью избрания президента страны, депутатов, членов выборного органа местного самоуправления, выборных должностных лиц местного самоуправления на основе всеобщего равного и прямого изби-

рательного права при тайном голосовании. В соответствии с законодательством, для каждого случая работает своя избирательная система. Итоги выборов подлежат официальному опубликованию.

*Референдум.* Объектом референдума является определенный вопрос – закон, законопроект, Конституция, поправка к Конституции, проблема, касающаяся международного статуса соответствующей страны, внутривластная проблема. Референдум представляет собой прямое правотворчество народа. Это один из способов участия общественности в принятии решений, важных не только местному сообществу, но и каждому отдельному человеку. Процедура референдума регламентирована Конституцией и законодательством соответствующих стран.

*Гражданское жюри* – технология вовлечения граждан в процесс общественного обсуждения и принятия общенациональных решений, предложенная некоммерческой общественной организацией Джефферсон Центр в 1974 году. Гражданское жюри — это группа граждан (около 18 человек), представляющая собой различные слои общества и группы населения. Обычно учитываются возраст, пол, образование, расовая принадлежность, географическая локализация внутри сообществ. В процедуре также обязательно участие *консультационного совета*, который состоит из авторитетных людей, хорошо разбирающихся в обсуждаемой теме и представляющих разные позиции по отношению к проблеме, обеспечивающих членов жюри информацией. Результаты обсуждения публикуются в прессе и в официальных источниках.

Гражданское жюри создается для решения задачи согласования интересов государства и общества. Данная технология дает возможность людям изучить проблему, выработать совместное решение и огласить результаты перед общественностью. Гражданское жюри предоставляет всем заинтересованным сторонам возможность выдвинуть и обсудить свои идеи по рассматриваемой проблеме, а для граждан — это возможность глубоко вникнуть в её суть. Настоящая технология призвана также привлечь внимание средств массовой информации и общественности к ним. Одной из важных задач гражданского жюри является доведение до сведения законодателей и политиков (лиц, принимающих решения) рекомендаций, выражающих общественное мнение. Схожие принципы деятельности заложены в законодательстве об Общественной палате Российской Федерации. Однако решения, сформированные в результате работы Общественной палаты РФ, не являются обязательными для исполнения ЛПР.

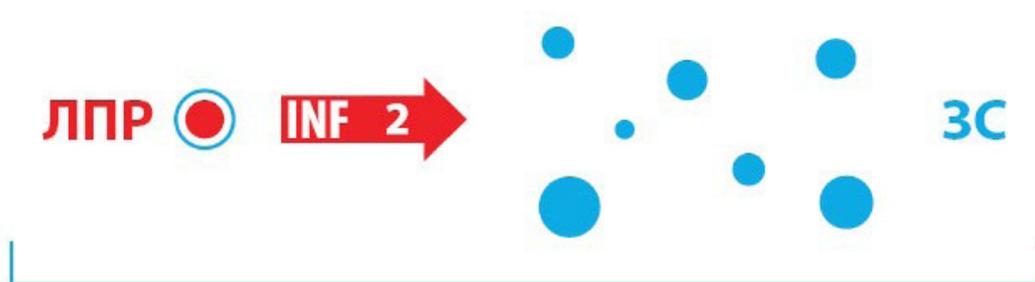
*Visioning-упражнения.* Метод предполагает привлечение всех заинтересованных сторон. Основной задачей таких упражнений является составление документа, который отражает основные приоритеты местного сообщества или, например, план работы отдельных служб на ближайшее время. Использование этого метода обусловлено необходимостью широкого видения проблем региона как отдельными людьми, так и различными группами. Конечной целью этого метода является всё-таки не сам план, а обзор возможностей, которыми обладает общественность для участия в развитии местного сообщества. Однако реализация данного способа принятия решения предполагает хорошую подготовленность и осведомленность заинтересованных сторон по обсуждаемому вопросу.

### **Этап 5 – «Обратная связь»**

После того, как было принято итоговое решение, необходимо проинформировать заинтересованные стороны о том, какое решение было принято, что было учтено и каким образом. Важно показать, что мнения ЗС действительно учитывались при принятии решения. Необходимо проинформировать ЗС не только о том, какие мнения были учтены, но и том, какие не были учтены и почему они не были учтены.

Это очень важный этап, который обычно недооценивают в российской практике и зачастую не реализуют. Обязательная реализация «обратной связи» развивает эффективность применения процедуры общественного участия. Отчеты о том, какие мнения не были учтены, способствуют тому, что в последующем ЗС будут высказывать более обоснованные и компетентные мнения.

Кроме того, обратная связь позволяет обеспечить своевременную координацию всего хода процедуры общественного участия.



*Рис. С-6. Обратная связь*

#### **Методы этапа «Обратной связи»**

Используются все методы этапа «Информирования».

Более подробно с методами можно ознакомиться в указанной в пособии литературе.

## ЧАСТЬ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ (С.В.Костарев)

В мире функционируют профессиональные ассоциации, которые разрабатывают международные, государственные, ведомственные и другие стандарты определения компетенции менеджера проектов и обобщают существующую положительную практику. В настоящем пособии использованы результаты работы двух международных ассоциаций, которые, по мнению составителя, представляют собой взаимодополняющие системы. **Институт управления проектами PMI** (Project Management Institute) объединяет менеджеров со всего мира. PMI разрабатывает и издает Свод знаний по управлению проектами: Project Management Body of Knowledge (PMBOK). В настоящее время выпущено четвёртое издание Свода, который продолжает развиваться за счет включения новых знаний и опыта. **Международная ассоциация по управлению проектами** (International Project Management Association – IPMA) объединяет национальные ассоциации и издает собственный свод требований к компетенции специалистов по управлению проектами: International Competence Baseline (ICB), на основе которого формируются национальные требования. В России национальной ассоциацией, входящей в IPMA, является компания СОВНЕТ, которая выпускает Национальные требования компетенции по управлению проектами.

В пособии описаны основные элементы национальных требований компетенции по управлению проектами, отнесенные к двум блокам системной модели управления проектами: объекты управления (элементы 1–7 в требованиях компетенции) и субъекты управления проектами (элементы 8–16 в требованиях компетенции). В пособии представлена только часть элементов, а за наименованием в скобках указан их номер в требованиях к компетенции. Выбор элементов для описания основан на их приоритетности при реализации социальных проектов, но это не означает, что неописанные элементы не используются в практике социального менеджмента.

Описание каждого элемента включает ключевые и дополнительные определения, а также свод знаний, выражающий описание положительных практик, приобретённых в процессе реализации успешных проектов. **Ключевые определения** представляют собой определения Национальных требований к компетенции специалистов по управлению проектами. Кроме того, в некоторые разделы введены **дополнительные определения**, являющиеся обобщением имеющегося международного и российского опыта (положительной практики), но не введенные в национальный стандарт, а иногда и отличающиеся от используемых в российской практике. Поэтому для каждого термина дается его англоязычный аналог, общепринятый в международной практике, что обеспечивает возможность использования международного опыта реализации проектов. **Свод знаний** – это описание поло-

жительной практики в сфере управления проектами. Данное учебное пособие включает только некоторые знания, являющиеся, по мнению составителя, наиболее востребованными в настоящее время для специалиста, работающего в сфере общественных коммуникаций.

Для закрепления знаний, полученных при изучении материала, предлагается разрабатывать дизайн собственного проекта. Алгоритм разработки дизайна проекта представлен в отдельном разделе и опирается на своды знаний, описанные в пособии, а также содержат рекомендованные к использованию техники проектирования.

## Раздел 1. Объекты управления

Объекты управления представляют собой один из основных блоков системной модели управления проектами, разработанной в НТК (национальные требования к компетенции) Российской Ассоциацией Управления проектами. С точки зрения кибернетической системы, объекты – это компоненты системы, на которые в процессе управления оказываются управляющие воздействия со стороны субъектов управления, при этом объект реагирует на воздействия по обратной связи (см. рис.1.1).



*Рис. 1.1. Управление проектами как кибернетическая система*

**Объектами управления** могут быть: проекты, программы, организации, системы. При этом каждый из объектов имеет свои цели, стратегии, структуру, организацию, жизненный цикл, окружение и т.д.

### **Проект (1)**

#### **Ключевое определение**

*Проект (Project) – Целенаправленное ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги.*

#### **Свод знаний**

Определение нуждается в толковании слова «проект», так как в русском языке под проектом чаще понимается комплект документации, составленный в соответствии с определенными стандартами, что искажает трактовку управления проектами и сводит его только к организации

документооборота. Тем временем «**проект**» как «**project**» в терминах проектного менеджмента, определяется как **вид деятельности**, имеющий следующие признаки:

- **целенаправленность** – проект всегда направлен на достижение конкретных целей;
- **временность** – проект ограничен во времени, имеет начало и окончание;
- **последовательность** – проект включает выполнение связанных действий;
- **уникальность** – проект неповторим в будущем.

Управление таким особым видом деятельности отличается от обычного (текущего) управления, а следовательно требует своих методов и техник для практической реализации. Но двойственная трактовка слова «проект» приводит в российской действительности к отрицанию этого факта. Традиционные управленцы полагают, что проект – это только одна из многих стадий выполнения задачи, реализуемой предприятием, а управление проектами сводится к проектированию (*design*). Такое отношение не позволяет использовать богатый опыт управления проектами и снижает эффективность субъектов и институтов, особенно в условиях быстрых изменений окружения. В нашем государстве на самом высоком уровне уже произошло осознание необходимости модернизации системы управления, направленной на решение общегосударственных задач, что привело к формулированию концепции «национальных проектов». Представляется, что используемый до настоящего времени традиционный подход к организации деятельности не соответствует запросам управленцев и не приносит ожидаемых результатов, улучшающих окружающую действительность. С точки зрения проектного менеджмента, этого и не могло быть, так как современная социальная система находится в состоянии «хаоса», конечно, в синергетическом смысле, а методы традиционного менеджмента эффективны только в условиях стабильности и предсказуемости. В современном обществе только небольшое количество институтов продолжают сохранять статичность, но даже если они имеют конкурентные преимущества перед другими, нельзя быть уверенными, что эти преимущества сохранятся в условиях быстрых перемен, когда важным становится не приверженность фиксированному курсу, а поиск и реализация инновационных идей. Таким образом, конкурентоспособность института в настоящее время определяется эффективностью использования интеллектуального человеческого потенциала и способностью браться за выполнение рискованных проектов, и в этом случае необходимо использование специальных технологий организации деятельности, которые должны обеспечить приемлемый уровень риска. А количество успешно завершенных рискованных проектов определяет жизнеспособность организаций в современном быстроменяющемся мире.

#### *Целенаправленность*

В отличие от классического менеджмента, в котором главной задачей является выполнение определенных функций, проектный менеджмент направлен на достижение определенных заранее **целей** (3). Процесс формулирования целей (целеполагание) задает направление выполнения проекта, при этом достижение целей должно происходить в рамках (в пределах) заданных ограничений, что особенно важно при изменениях условий реализации проекта. Но практика выполнения

проектов показывает, что целенаправленность не всегда подразумевает достижение конкретного результата (продукта, услуги), качественно и количественно запланированного до начала выполнения проекта. Конечный результат формируется как ответ на изменяющиеся условия и требования со стороны окружения проекта.

В современных условиях целенаправленность подразумевает способность выполнения *миссии проекта* (*mission*) или движение в направлении *видения* (*vision*).

#### *Временность*

Временность означает, что у любого проекта есть определенное во времени начало и окончание. Если начало проекта может быть определено достаточно чётко, то окончание может наступить, если достигнуты цели проекта, либо осознано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты, либо исчезла необходимость в проекте. Временность не предполагает только краткую длительность проектов, и они могут выполняться в течение нескольких лет, но в любом случае все проекты конечны. Однако временность в меньшей степени относится к создаваемым в ходе проекта продуктам или услугам. Большинство проектов выполняются для достижения устойчивого и длительного результата, причём они могут приводить к запланированным или незапланированным воздействиям на социальную, экономическую и окружающую среду, значительно превышающим длительность проекта. Иногда для характеристики проекта используется атрибут «*длительность проекта*», который может принимать следующие значения: краткосрочный (часы и дни); среднесрочный (месяцы); долгосрочный (годы).

#### *Последовательность*

Последовательность проекта означает реализацию его по этапам и шагам. Это необходимо для того, чтобы по завершению каждого этапа осуществлять контроль хода выполнения проекта и движение его к цели. Переход на очередной этап (или шаг) сопровождается документированием полученных промежуточных итогов и корректировкой плана проекта в соответствии с происходящими изменениями. Последовательную разработку спецификаций проекта необходимо тщательно согласовывать с определением содержания проекта, особенно в случае выполнения проекта по контракту (по заказу). Содержание проекта (состав работ, которые необходимо выполнить) должно контролироваться по мере постепенного уточнения спецификаций продукта и проекта. Следует понимать, что последовательность не подразумевает линейность (обязательное следование этапов одного за другим). В ходе выполнения проекта может быть реализован один из вариантов *жизненного цикла* (6), которые предусматривают как циклические, так и ветвящиеся процессы в ходе выполнения проекта. Тип использованного жизненного цикла может быть отнесён к атрибутам проекта.

#### *Уникальность*

Уникальность – это свойство, как самого проекта, так и полученных результатов (продуктов, услуг). Проект уникален постольку, поскольку он не опирается на функциональную структуру организации и не является точной копией предыдущих проектов. Для его реализации создаётся *команда проекта* (10), которая действует исходя из цели проекта, в соответствии со стратегией и

в условиях *окружения проекта* (7). Уникальность является важной характеристикой результатов проекта. Например, проведённые акции являются уникальными, так как отличаются участниками, местом проведения и т.д. Наличие повторяющихся элементов не нарушает принципиальной уникальности каждого проекта.

Таким образом, **проект** представляет собой мероприятие, для которого людские, материальные и финансовые ресурсы организуются каждый раз новым способом для выполнения комплекса работ для достижения поставленных целей. При этом время и затраты на выполнение проекта ограничены, а сам он имеет определённый жизненный цикл.

## ***Программа (2)***

### **Ключевое определение**

*Программа – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединённых общей целью и условиями их выполнения.*

### **Свод знаний**

Данное определение в проектном менеджменте характерно только для русскоязычного использования, а в иноязычных вариантах ему соответствуют определения мультипроекты или мегапроекты. Программа может быть представлена как совокупность **проектов** (1), объединённых общей целью, выделенными ресурсами, временем на её выполнение, технологией, организацией и др. Однако в отличие от отдельного проекта программа требует специальных методов координации и **мультипроектного управления** (20), обеспечивающих достижение общей цели программы при соблюдении заданных ограничений и условий её выполнения. Следует понимать, что выполнение отдельного проекта в составе программы может не иметь существенного результата, в то время как осуществление всей программы обеспечивает максимальную эффективность.

### *Мегапроекты*

Целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми и смешанными. Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном (межгосударственном), региональном, муниципальном и т. д.

### *Мультипроекты*

Комплексные программы или проекты, осуществляемые в рамках крупных организаций. Такие программы связаны с определением концепций и направлений стратегического развития организаций и превращением их в конкурентоспособные фирмы или институты. Мультипроекты включают как изменения, касающиеся трансформации существующих или создания новых организаций, так и изменения, связанные с созданием системы внутрифирменного управления при выполнении множества проектов в одной организации.

## *Система управления программой*

**Мультипроектное управление** (20) координирует всё множество выполняемых проектов. Разделение проекта на множество более мелких проектов является частью типового подхода к управлению проектами. Таким образом, **Управление программой** (*Program control*) требует использования дополнительных организационных средств и создания специальных структурных подразделений в системе организационного управления:

- руководящий комитет (*steering committee*) – объединяет кураторов (представителей) проектов, наделённых властными полномочиями;
- центральный координатор проектов (*central project controller*) – обеспечивает информационную связь между отдельными проектами;
- бюро проектов, директор проектов (*project office, projects director*) – обеспечивает техническое руководство и согласование хода выполнения проектов;
- группа руководителей проектов (*project manager circle*) – объединяет руководителей проектов, входящих в единую программу.

Указанные организационные структуры – только некоторые возможные варианты, которые могут обеспечить согласованное управление проектами в программе.

## **Цели и стратегия проекта (3)**

### **Ключевые определения**

**Цели проекта** (*Project Objectives*) – желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения.

**Стратегия проекта** (*Project Strategy*) – определяет направления и основные принципы осуществления проекта; характеризуется набором качественных и количественных показателей, по которым оценивается выполнение проекта.

### **Дополнительные определения**

**Видение будущего** (*Vision*) – мысленный образ, создаваемый воображением о том, что могло бы произойти при успешной реализации проекта.

**Направления деятельности** (*Policies*) – отдельные виды деятельности (объединения работ), реализация которых обеспечит выполнение проекта.

**Приоритетные направления деятельности** (*Priorities*) – виды деятельности, которые необходимо и можно реализовать в первую очередь.

**Варианты реализации / Сценарии** (*Options / Scenario*) – варианты достижения цели проекта, отличающиеся друг от друга способами реализации.

**Работа / задача** (*Activity*) – конкретная элементарная деятельность, выполняемая в процессе осуществления проекта.

## **Свод знаний**

В национальном стандарте утверждается, что проекты нацелены на получение определенных результатов – иными словами, они направлены **на достижение целей**. Именно цели задают направление проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы

цели были достигнуты. Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, предполагает, что для управления проектами необходимо точное формулирование целей, начиная с высшего (стратегического) уровня, постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач (работ). В этом случае, проект рассматривается как достижение выбранных для каждого этапа целей. Однако положительная практика реализации проектов показывает, что при определении цели проекта нельзя ограничиться только заданием абстрактного желаемого результата. Кроме того, международная практика проектного менеджмента использует иерархию целей, которые имеют различия в англоязычном варианте (goal, target, objective и т.д.), но совпадают в русскоязычном варианте, что вызывает сложности использования прямого перевода при реализации процедуры целеполагания. Как следствие, в российской практике управления проектами приходится находить компромисс между традиционным пониманием целей и смыслами, которые используются в проектном менеджменте. Именно поэтому, **цель** (objective) – это описание того, чего мы хотим достичь при выполнении проекта. В контексте проекта целью может быть и продукт, и услуга, и определённая ситуация, а также любой иной результат, получаемый в ходе проекта. Цели описывают основные аспекты проекта, например, технические, финансовые и организационные требования, качество, безопасность, человеческие ресурсы, поставки, информационные системы и технологии. Таким образом, при определении цели необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что может явиться ожидаемым результатом проекта (общее описание, согласованное с заинтересованными сторонами)?
- Как в точности должен выглядеть результат проекта (качественные и количественные характеристики результата проекта)?
- Какие условия должны учитываться в проекте (требования и ограничения)?

Для того чтобы цели стали основанием для разработки мероприятий проекта предлагается определять их в соответствии с концепцией SMART – целей. В названии заключена «игра слов» англоязычного варианта (smart – умный), которая трактуется побуквенно:

- Specific – конкретные. Отвечают на вопрос: Куда идём, с кем и зачем?
- Measurable – измеримые (устанавливаются индикаторы). Как измерить?
- Acceptable – допустимые (не противоречат условиям). Можно ли решить в рамках бюджета и ограничений?
- Realistic – реалистичные (могут быть решены). Relevant – важные (должны быть решены). Действительно ли ведут к желаемым результатам?
- Time related – определены во времени. Когда должны быть выполнены?

В дополнение к цели проект может обладать **видением будущего**, которое определяется на начальной стадии формирования замысла проекта, и является своеобразным аттрактором проекта, т.е. желаемым итогом деятельности. Видение, в отличие от целей, может не иметь чёткого определения, а следовательно представляется в виде «образа», понятного участникам проекта и заинтересованным сторонам на интуитивном и эмоциональном уровне. Для формирования виде-

ния используются разнообразные психологические методы (погружение, коллективное творчество, синектическое заседание и другие), результатом которых становится графическое или семантическое описание, выраженное в короткой и эффективной форме. Рекомендуется представлять видение проекта в виде лозунга, девиза, плаката, которые содержат призыв к деятельности согласно плану проекта.

Для каждого проекта может быть построено множество взаимосвязанных целей, которые должны быть четко определены: они должны иметь ясный смысл, результаты, получаемые при достижении цели, должны быть измеримы, а заданные ограничения и требования должны быть выполнимы. При управлении проектами область допустимых решений обычно ограничивается временем, бюджетом, ресурсами и требуемым качеством получаемых результатов. В ходе реализации проекта под воздействием изменений в окружении проекта или в зависимости от прогресса проекта и получаемых промежуточных результатов цели проекта могут претерпевать изменения. Поэтому целеполагание нужно рассматривать как непрерывный процесс, в котором анализируются сложившаяся ситуация, тенденции и при необходимости осуществляются корректировки целей. После нахождения цели (целей) проекта приступают к поиску и оценке альтернативных способов её (их) достижения.

**Стратегия проекта** (*Project Strategy*) описывает процедуры, которые должны быть выполнены для достижения всей совокупности стоящих перед проектом целей. Стратегия проекта должна выработаться еще на концептуальной стадии его осуществления, быть комплексной и охватывать все основные аспекты выполнения проекта. По мере разработки проекта стратегия должна соответствующим образом обновляться и пересматриваться. Таким образом, стратегия – это констатация того, как мы собираемся достичь цели. Стратегии осуществляются, а цели достигаются в процессе выполнения проекта. Проекты преобразуют стратегии в действия, а цели – в реальность.

### **Структуры проекта (5)**

#### **Ключевое определение**

*Структуры проекта (Project Structures) – иерархические декомпозиции проекта на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для эффективного осуществления процесса управления проектом в интересах различных участников проекта.*

#### **Дополнительные определения**

*Структурная декомпозиция работ проекта (Work Breakdown Structure – WBS) – графическое представление проекта и представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов проекта различной степени детализации.*

*Дерево проблем (Problems Tree) – графическое представление системы проблем проекта, показывающее причинно-следственные связи между источниками проблем, проблемами и последствиями проблем.*

*Дерево целей (Objectives Tree) – иерархическая декомпозиция целей проекта, которые должны быть достигнуты в процессе выполнения работ (задач).*

## Свод знаний

Понимание проекта как структурированного, информационного объекта, подчиняющегося логическим суждениям и формальным правилам, является основой профессиональных методов управления. Существует множество принципов и методов построения структурных моделей проекта, которые применяются на разных стадиях проекта. Для выявления и осознания целей, состава и содержания проекта, организации планирования и контроля процессов осуществления проектов необходимо определить и построить структуру работ проекта, используя методы декомпозиции. В этом методе WBS (*структурная декомпозиция работ*) является центральным инструментом определения работ, которые должны выполняться в рамках проекта. Элементами WBS могут быть пакеты работ (*Work packages, Statement of Work – SOW*), которые должны быть определены и описаны, включая их содержание, цели, предполагаемые результаты, ответственных лиц, дат начала, завершения и продолжительности работ, ресурсы, способы измерения и оценки степени выполнения работ. При управлении проектом на протяжении его **жизненного цикла** (6) используются и другие структурные модели проекта. Наиболее существенными из них являются:

- Дерево проблем – структура, показывающая причинно-следственные связи проблем, на решение которых направлен проект, а также проблем, которые могут влиять на ход проекта. Дерево проблем используется на этапе анализа поля проекта, а также для формирования Древа целей.
- Дерево целей (задач) – первая по времени разработки структурная модель декомпозиции цели проекта на составные части. Дерево целей можно построить в соответствии со структурой проекта.
- Структурная модель проекта по фазам жизненного цикла, которая определяет алгоритм деления проекта на шаги и процесс реализации проекта.
- Матрица распределения ответственности и распределения работ по исполнителям, которая строится на основе структурных моделей работ проекта и организации проекта.
- Сетевая модель проекта или иерархическая система сетевых моделей проекта с заданной степенью детализации работ, отвечающей требованиям различных уровней управления и участников проекта, которая строится на основе WBS, дерева целей, структуры организации проекта и матрицы ответственности.
- Дерево ресурсов – структурная декомпозиция требуемых для проекта ресурсов.

### *Дерево проблем*

Проблемный подход в менеджменте основан на понимании того, что проект разрабатывается для решения определённых проблем, а не для исполнения заданных функций. В этом случае становится важным определение не только очевидных выявленных проблем, но причин, которые вызвали их появление, а также следствий, к которым они могут привести. Проблемный анализ – это одна из самых сложных процедур проектного менеджмента, от которого, в конечном счёте, зависит успеш-

ность проекта. Положительная практика проектного управления содержит разнообразные техники для выявления проблем, но в соответствии со структурным подходом, целесообразно использовать технологию интерактивного построения дерева проблем (см. рис. 5.1.), которое в дальнейшем становится основой для формирования дерева целей и WBS проекта. Процедура построения дерева проблем основана на простом итерационном алгоритме, но при этом требует использования методов интерактивного коллективного взаимодействия команды проекта, что обеспечивает всесторонний анализ проблемного поля. Алгоритм построения включает повторяющиеся циклы анализа, который направлен на выявление проблем и их причинно-следственных связей.

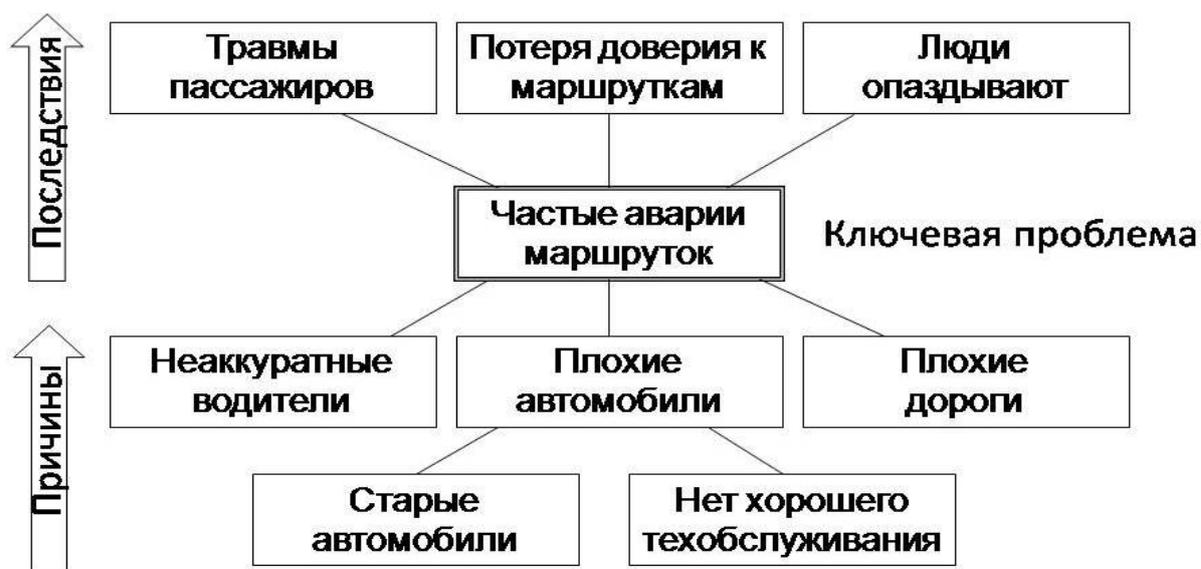


Рис. 5.1. Дерево проблем (пример)

Процедура построения (итерационный цикл):

- Определить несколько самых важных проблем.
- Зафиксировать проблемы на бумаге (на отдельных листах).
- Определить источники каждой проблемы (почему она есть?).
- Определить последствия проблемы (к чему приводит?).
- Зафиксировать источники и последствия (на отдельных листах) и разместить в соответствующих местах дерева.
- Проверить, нет ли совпадений среди источников, проблем и последствий.
- Если есть совпадения, перестроить дерево, переместив ветви в места совпадений.
- Продолжить проблемный анализ, выделяя источники (причины) и последствия (следствия) для проблем, включенных в дерево.

Окончание итерационного цикла производится тогда, когда найдены первичные источники проблем. Дерево проблем, помимо выявления причинно-следственных связей, позволяет определить ключевую проблему, т.е. ту проблему, на решении которой необходимо направить проект. В

качестве ключевой можно выбрать проблему, к которой сходится максимальное количество причин, или которая является источником максимального количества следствий. Цель проекта в этом случае – решение ключевой проблемы. В примере (рис. 5.1.) такой проблемой является проблема частых аварий маршруток.

### *Дерево целей*

Технологии построения дерева целей отличаются в зависимости от типа проекта и требований заказчика. Например, международная европейская практика реализации социально-значимых проектов указывает на необходимость разработки дерева целей на основе дерева проблем. Для этого, каждая проблема преобразуется в задачу (работу или результат), а ключевая проблема определяет основное содержание (цель) проекта (см. Рис. 5.2.).

Из примера видно, что работы, направленные на решение исходных проблем, приводят к решению и следствий, что и обеспечивает последовательное решение задач проекта, достижение поставленной цели и получение итоговых результатов проекта.

На основе композиции различных структурных и информационных моделей можно построить и другие дополнительные композиционные структурные модели, необходимые для решения задач управления проектом различными его участниками. Принятая структура проекта с выделенной в ней иерархией устойчивых элементов образует основу информационного языка проекта, на котором общаются все участники проекта. Поэтому принятая структура, и только она, должна использоваться на протяжении всего жизненного цикла проекта, хотя сама структура может претерпевать изменения в ходе выполнения проекта. В этом случае должны быть внесены связанные с этим изменения во всей документации проекта.

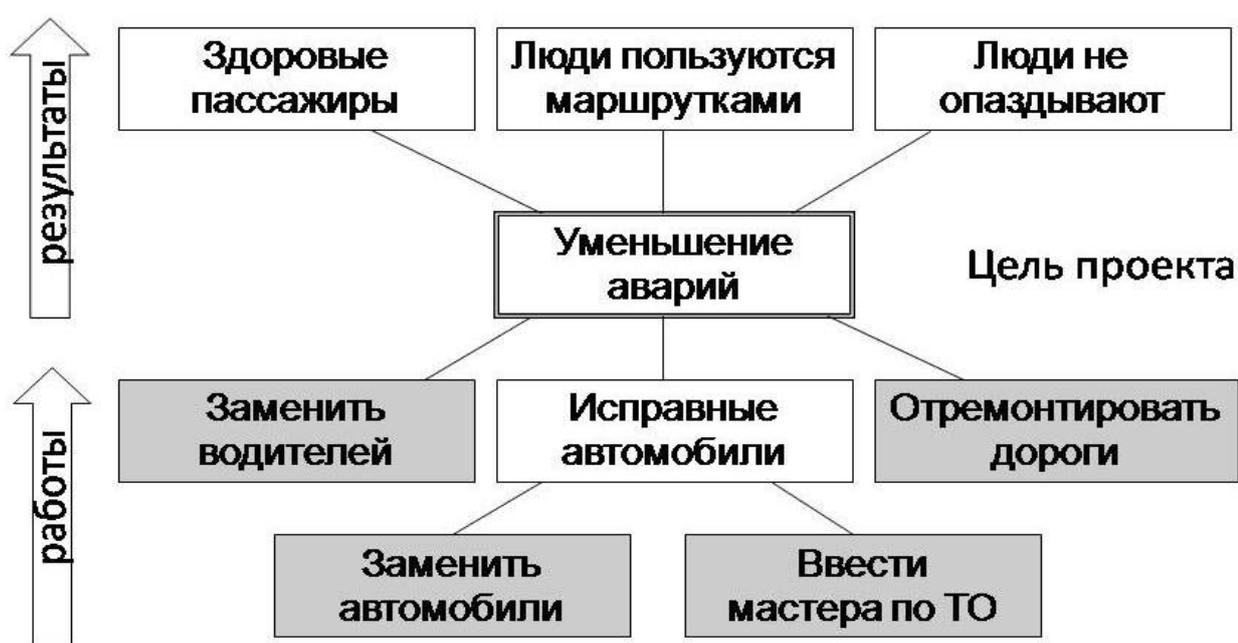


Рис. 5.2. Дерево целей (пример)

## Фазы и жизненный цикл проекта (6)

### Ключевые определения

*Фаза проекта (Project Phase)* – набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из результатов проекта.

*Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle)* – полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект.

### Свод знаний

**Жизненный цикл** принято разбивать на фазы, стадии, этапы и шаги. Каждая из фаз ограничена по времени и включает в себя работы и показатели, характеризующие достижение поставленных в ней целей. Для повышения эффективности проекта, в зависимости от его типа, могут быть использованы различные **структуры жизненных циклов (Phase models)**. Наиболее общая структура жизненного цикла имеет следующую последовательность фаз проекта: концепция (начальная фаза), разработка, реализация, завершение (см. рис. 6.1.).

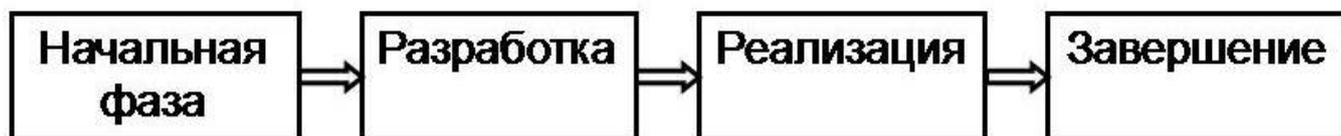


Рис. 6.1. Фазы жизненного цикла проекта

**Начальная фаза (Concept Phase)**. Главным на этой фазе является разработка концепции проекта, включающая предварительное обследование, определение проекта, сравнительную оценку альтернатив, представление предложений, их апробацию и экспертизу, утверждение концепции.

**Фаза разработки (Project Development Phase)**. Главным на этой фазе является разработка основных компонентов проекта и подготовка к его реализации, включая формирование команды проекта, разработку основного содержания проекта, структурное планирование, организацию и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями, организацию выполнения проектных работ, представление проектной разработки (дизайна проекта), получение одобрения на продолжение работ.

**Фаза реализации проекта (Project Execution or Implementation Phase)**. Главное на этой фазе – выполнение работ проекта, необходимых для достижения основных его целей.

**Завершающая фаза или окончание проекта (Project Closeout or Finish Phase)**. На этой фазе достигаются конечные цели проекта, подводятся итоги и проект закрывается.

**Вехами проекта (Project Milestones)** являются значительные события в проекте. Зачастую они обозначают смену фазы проекта с принятием решения о начале следующей фазы, повторении одной или нескольких предыдущих фаз, закрытии проекта.

Последовательная структура жизненного цикла используется только для определения основ-

ных фаз проекта. В действительности проекты выполняются на основе более сложных алгоритмов, которые описываются моделями жизненных циклов. К настоящему времени наибольшее распространение получили три модели:

- каскадная модель (преимущественное применение до середины 80-х годов XX века),
- спиральная модель (введена в действие в 90-е годы XX века),
- циклическая (процессная) модель (начало использования – III тысячелетие).

### *Каскадная модель*

Основной характеристикой является разбиение всей разработки на этапы, причём переход с одного этапа на следующий происходит только после того, как будет полностью завершена работа на текущем (рис. 6.2). Каждый этап завершается выпуском полного комплекта документации, достаточного для того, чтобы разработка могла быть продолжена другой командой проекта.



*Рис. 6.2. Каскадная модель жизненного цикла*

Положительные стороны применения каскадного подхода: на каждом этапе формируется законченный набор отчётной документации, отвечающий критериям полноты и согласованности; выполняемые в логичной последовательности этапы работ позволяют планировать сроки завершения всех работ и соответствующие затраты. Каскадный подход хорошо зарекомендовал себя в исследованиях, для которых в самом начале разработки можно достаточно точно и полно сформулировать все требования, с тем, чтобы предоставить исполнителям свободу реализовать их как можно лучше с технической точки зрения. Однако в процессе использования этого подхода обнаружился ряд его недостатков, вызванных тем, что реальный процесс никогда полностью не укладывался в жесткую

схему и сильно зависит от субъективных окружающих условий. В ходе работ постоянно возникала потребность в возврате к предыдущим этапам для уточнения или пересмотра ранее принятых решений. В результате реальный проект постоянно возвращается к ранним этапам (рис. 6.3).



*Рис. 6.3. Каскадная модель жизненного цикла проекта с изменениями*

Основным недостатком каскадного подхода является существенное запаздывание с получением результатов. Согласование результатов с заказчиком производится только в точках, планируемых после завершения каждого этапа работ, требования к проекту «заморожены» в виде задания на все время ее создания. Таким образом, заказчики могут внести свои замечания только после того, как фаза проекта будет полностью завершена. В случае неточного изложения требований или их изменения в течение длительного периода проекта, заказчики получают рекомендации, не удовлетворяющие их потребностям. Они могут устареть одновременно с их утверждением.

#### *Спиральная модель*

Для преодоления перечисленных проблем каскадной модели, была предложена спиральная модель (Рис. 6.4), делающая упор на начальные этапы жизненного цикла: предварительный анализ и исследование. На этих этапах выполняются серии **частичных проектов – макетирование**. Каждый виток спирали соответствует одному частичному проекту (макету), на котором уточняются цели и задачи проекта, определяется его качество и планируются работы следующего витка спирали. Таким образом, углубляются и конкретизируются детали проекта и выбирается самый эффективный вариант, который доводится до реализации.



*Рис. 6.4. Спиральная модель жизненного цикла*

Разработка итерациями отражает объективно существующий спиральный цикл процесса. Неполное завершение работ на каждом этапе не запрещает переходить на следующий этап, при этом недостающую работу можно будет выполнить на следующей итерации. Главная же задача – как можно быстрее показать пользователям работоспособный продукт, тем самым активизируя процесс уточнения и дополнения требований. Основная проблема спирального цикла – определение момента перехода на следующий этап. Для её решения необходимо ввести временные ограничения на каждый из этапов жизненного цикла и переход осуществлять в соответствии с планом, даже если не вся запланированная работа закончена. План составляется на основе статистических данных, полученных в предыдущих проектах, и личного опыта разработчиков.

#### *Процессная модель*

В соответствии с современной концепцией в науке, вся деятельность представляет собой процесс, т.е. проявляющуюся во времени активность субъектов деятельности в отношении объектов деятельности. В этом случае управление проектами целесообразно организовывать в виде циклических процессов (см. рис. 6.5). В приведённой модели, основанной на международной положительной практике первой декады нового века, цикл включает пять основных фаз, каждая из которых имеет определённые результаты:

- Анализ ситуации – описание ситуации (контекста), определение проблем и анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров).
- Разработка стратегии – сценарии выполнения проекта и приоритеты.
- Планирование действий – различные виды планов (действий, ресурсов)
- Выполнение – результаты проекта (продукты и услуги).
- Оценка и развитие – оценка изменений и предложения о развитии проекта.



*Рис. 6.5. Процессная модель жизненного цикла*

Кроме фаз и результатов выделяют особые компоненты процесса, которые важны для процедур менеджмента: начало, видение, слежение и адаптация.

#### *Начало (Setting Up)*

Началом проекта считается момент возникновения замысла о его необходимости. Замысел может быть результатом осмысления сложившейся ситуации, либо выявлением потенциального заказчика или потребителя результатов. Обычно замысел формально не документируется, но может носить форму убежденности или сформулированной идеи. Если предполагается формирование команды для реализации проекта, необходимо представить замысел в виде привлекательного образа

(видения), который будет интересен участникам проекта, что позволит создать начальную группу по определению проекта.

#### *Анализ ситуации (Situation Analysis)*

Сам по себе замысел не может стать основанием конкретных проектных действий. Необходимо постараться обобщить максимально возможные знания об окружении проекта, проблемах и возможных участниках. Для анализа ситуации используются методы ситуационного анализа, проблемного анализа, а также анализа стейкхолдеров. Основными результатами анализа ситуации служит описание окружения проекта (ситуации), выделенные ключевые проблемы, а также описание заинтересованных сторон, которые могут быть вовлечены в реализацию проекта или повлиять на его выполнение.

#### *Разработка стратегии (Strategy Development)*

Имея видение проекта, определив цели, задачи и участников, необходимо разработать возможные сценарии реализации проекта, а также выбрать путь достижения цели, иными словами, сформировать стратегию.

#### *Планирование (Action Planning)*

Выбранные приоритетные направления деятельности (кластеры работ, policies) преобразуются в систему планов действий и ресурсов. В плане действий (Action Plan) определяются взаимозависимости и сроки выполнения работ, участники проекта, ответственные за их исполнение, а также индикаторы, которые позволяют отслеживать ход исполнения работ.

#### *Реализация (Implementation)*

План действий выполняется в соответствии с планом ресурсов.

#### *Оценка и развитие (Evaluation)*

Процесс деятельности не прекращается даже после выполнения плана действий, но ситуация меняется, поэтому необходима оценка как хода выполненного проекта и его результатов, так и изменений, произошедших в окружении за время выполнения проекта. Выясняется – достигнуто ли желаемое (заложенное в решении), что реально сделано, что удалось, а что нет и почему. Оценка опирается на задачи проекта. В результате оценки происходит экспериментальное обучение системы менеджмента.

#### *Слежение и адаптация (monitoring and adaptation)*

В ходе всего проекта осуществляется постоянный мониторинг происходящих процессов, для этого каждый объект управления снабжается специальными индикаторами – показателями, кото-

рые легко измеримы и указывают на степень продвижения к цели. В том случае, если в ходе проекта возникают изменения в объектах, субъектах или контексте проекта, система мониторинга и адаптации обеспечивает учёт этих изменений и корректировку проекта.

### **Окружение проекта (7)**

#### **Ключевое определение**

*Окружение проекта (Project Environment) – среда проекта, порождающая совокупность внутренних сил и внешних условий, которые способствуют или мешают достижению целей проекта.*

#### **Свод знаний**

Разработка и оценка проекта, его начало и реализация осуществляются в соответствующем контексте или среде, которая оказывает на него прямое или косвенное влияние. Каждое из этих воздействий, обусловленных стандартами, возникающими проблемами, существующими тенденциями и т. д. имеет отношение к тому, как проект задумывается и разрабатывается. Можно условно выделить **внешнюю** и **внутреннюю** среду проекта. Примерами **внешнего воздействия** (*internal influences*) могут быть геофизические, экологические, социальные, психологические, культурные, политические, экономические, финансовые, юридические, организационные, технологические, эстетические и другие аспекты. Кроме того, во внешней среде проекта можно выделить: **ближнее окружение** – это среда организации, в рамках которого осуществляется проект, и **дальнее (внешнее) окружение**.

Среди факторов **ближнего окружения** проекта можно выделить следующие: руководство организации; сфера финансов; сфера сбыта; сфера материального обеспечения; сфера инфраструктуры и др. **Дальнее окружение** оказывает существенное влияние на проект как через организацию, так и напрямую. Наиболее существенными факторами **внутренней среды** являются: стиль руководства проектом; специфическая организация проекта; участники проекта; команда проекта; экономические, социальные, технические и др. условия проекта.

Систематическое отслеживание, анализ и оценка всего спектра положительных (помогающих) и отрицательных (мешающих) воздействий со стороны окружения проекта является важным условием и залогом успеха проекта. Это является неременным требованием для планирования и управления окружением проекта для достижения поставленных целей (маркетинг проекта, связи с общественностью и др.).

## Раздел 2. Субъекты управления

### **Участники проекта (8)**

#### **Ключевое определение**

*Участники проекта (Project Stakeholders) – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.*

#### **Свод знаний**

Четко определить полный состав участников проекта, как правило, невозможно. Если состав и содержание работ и функций по управлению проектом от случая к случаю остаётся относительно постоянным, то состав участников проекта, их роли, функции, обязанности и полномочия могут меняться в каждом конкретном случае. Состав участников проекта, их роли, функции, полномочия, ответственности и обязанности зависят: от типа, вида, масштаба и сложности проекта, от того, на какой стадии/фазе жизненного цикла находится проект в данный момент времени. Тем не менее, можно выделить основных (ключевых) участников проекта которые вовлечены в большинство проектов.

**Заказчик** – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает финансирование проекта за счёт своих или привлекаемых средств, заключает контракты с основными исполнителями проекта и несёт ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта или делегирует основному исполнителю эту функцию, несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом и т. п.

**Клиент** – индивидуум или организация, которая будет использовать продукты проекта. Это могут быть также группы клиентов.

**Спонсор** – индивидуум или группа в исполняющей организации, которая обеспечивает финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы для осуществления проекта.

**Управляющий (главный менеджер) проектом** – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Он является индивидуально ответственным за осуществление проекта.

**Команда проекта** – специфическая организационная структура, совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления проекта. Создается на период осуществления проекта. Главная задача команды проекта – осуществление функций координации действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта.

**Команда управления проектом** – специфическая организационная структура, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проек-

та. Главная задача команды управления проектом - осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта.

Кроме того, возможны и другие типы участников проекта.

**Инициатор** – сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта, но деловая инициатива по осуществлению проекта должна исходить от заказчика.

**Инвестор** – сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Цель инвесторов – максимизация прибыли на свои инвестиции от реализации проекта. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации.

**Контрактор (генеральный контрактор)** – сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту – это может быть весь проект или его часть. Субконтрактор – вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несёт ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом. Поставщики – субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе - материалы, оборудование, транспортные средства и др.

**Проектировщик** – юридическое лицо, выполняющее по контракту проектно-изыскательские работы в рамках проекта. Вступает в договорные отношения с генеральным контрактором проекта или непосредственно с заказчиком.

**Генеральный подрядчик** – юридическое лицо, чьё предложение принято заказчиком. Несёт ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом. Подбирает и заключает договоры с субподрядчиками на выполнение отдельных работ и услуг.

**Лицензоры/Лицензирующие организации** – организации, выдающие лицензии на выполнения определенных видов работ, услуг и т. п.

**Органы власти** – сторона, удовлетворяющая свои интересы путём получения части результатов от участников проекта, выдвигающая и поддерживающая политические, экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.

**Производитель конечной продукции проекта** осуществляет эксплуатацию созданных основных фондов и производит конечную продукцию.

**Потребители конечной продукции** – юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями конечной продукции, определяющие требования к производимой продукции и оказываемым услугам, формирующие спрос на них.

Взаимодействие участников проекта обеспечивается командой проекта в рамках созданной **организационной структуры** (12) проекта.

## **Команда проекта (10)**

### **Ключевое определение**

*Команда проекта (Project Team) – специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственным перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на I период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.*

*Команда управления проектом (Project Management Team) – Специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем (главным менеджером) проекта, включающая членов команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, и создаваемая на период осуществления проекта.*

### **Свод знаний**

Следует делать некоторое различие между командой проекта и командой управления проектом. **Команда проекта** – совокупность индивидуумов и их групп, объединенных целевым образом для работы над проектом, специфическая организационная структура, создаваемая на период осуществления проекта либо одной из фаз его жизненного цикла. Задача команды проекта – осуществление полного комплекса работ по проекту для достижения его целей. В команду проекта входят лица, представляющие интересы различных участников проекта. Главная задача команды проекта – осуществление функций координации действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта. **Команда управления проектом** – члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, включая представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В небольших проектах организации эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта. Главная задача **команды управления проектом** – осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта.

**Место и роль команд в проекте** определяется целями входящих в них лиц и представителей участников проекта, степенью участия команды в процессах проекта и ее ответственностью. **Состав и функции команды** управления проектом зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта, однако во всех случаях ее состав должен обеспечить высокий профессиональный уровень всех возложенных на нее обязанностей. **Культура команды управления проектом** различного типа в общем случае включает в себя национальную, корпоративную, организационную и профессиональную культуры. По степени вовлеченности в проект в команде проекта можно выделить три группы участников:

- основная группа – группа специалистов, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом и знающих каждого члена группы;
- вторичная группа – более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;
- вспомогательная (третичная) группа – люди, оказывающие влияние на членов основ-

ной и вторичной групп и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.

Команда проекта и команда управления проектом существуют только на время осуществления проекта или его какой-либо жизненной фазы, причём мотивация деятельности членов команды меняется в зависимости от стадии фазы (см. рис. 10.1).

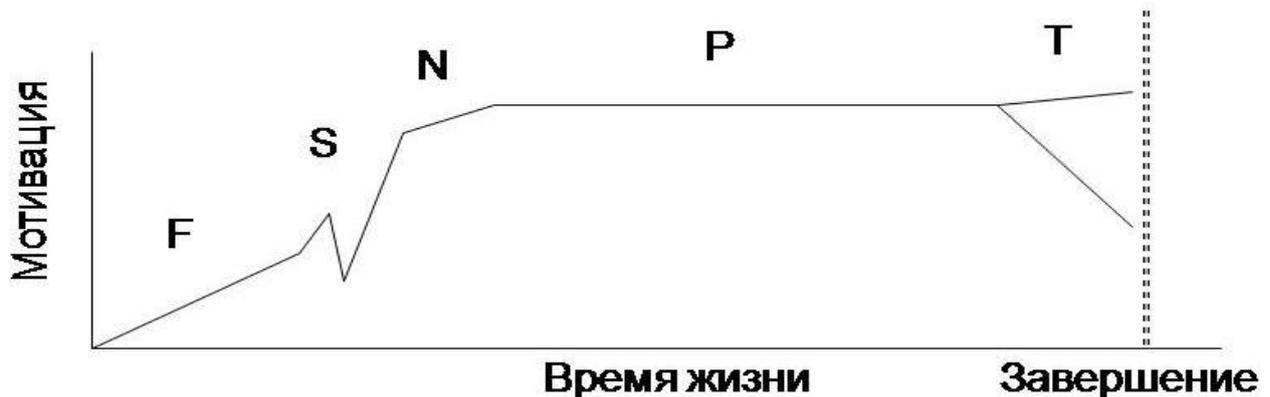


Рис. 10.1. Изменений мотивации членов команды управления проектом

Положительная практика реализации проектов показывает, что в процессе существования команды управления проектом можно выделить пять стадий:

- **Формирование** (*forming*) – члены команды объединяются со стремлением к взаимному сотрудничеству.
- **Преодоление противоречий и начало командной работы** (*storming*) – после начала совместной работы оказывается, что члены команды имеют различные мнения относительно способов достижения целей проекта и подходов к его осуществлению, что может приводить в спорам и даже – конфликтам.
- **Нормализация деятельности** (*normalizing*) – члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и принятия компромиссов и разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа;
- **Выполнение планов по осуществлению проекта** (*performing*) – после того, как мотивация членов команды и эффективность её работы возрастают, процесс осуществления проекта стабилизируется и команда проекта может работать с высокой эффективностью на протяжении всего периода осуществления проекта.
- **Завершение работы команды** (*transforming*) – по мере завершения работы над проектом требует разрешения вопроса о будущей работе членов команды. К окончанию проекта эф-

фektivность его выполнения может либо возрасти (члены команды концентрируют усилия на завершении задачи, имея достаточно чёткую перспективу своего будущего), либо понизиться (члены команды испытывают сожаление по поводу окончания их совместной работы, особенно если их будущее не определено).

**Роли в команде проекта.** В отличие от функционального менеджмента, проектное управление подразумевает иное определение компетенций и полномочий участников команды проекта, в соответствии с чем, участник команды выполняет не определённую функцию, а играет необходимую роль в команде, причём эта роль может быть не связана с конкретной исполняемой работой по проекту, а несёт организационную суть. Таким образом, роль участника команды – это стиль поведения, независимый от функциональных обязанностей. Роль, выполняемая членом команды, влияет на поведение участников проекта, при этом при формировании команды целесообразно подбирать людей, способных выполнять нужные роли, причём все необходимые роли должны быть реализованы. Иногда могут понадобиться участники, выполняющие одинаковые роли. Существуют различные варианты распределения ролей в команде, что зависит от типа и размера проекта, а также от существующего опыта совместной работы членов команды. Как правило, каждая роль имеет свои преимущества (+) и ограничения (-), которые влияют на проект соответствующим образом, что необходимо учитывать менеджеру проекта при регулировании взаимодействия в команде.

В качестве положительной практики предлагается использовать следующую классификацию ролей в команде. **Координатор** проясняет цели (+) и способствует принятию совместного решения (+), но он же является источником «блуждания» в процессе обсуждения (-). **Мотиватор** побуждает других (+) и стремится к переменам (+), но он от каждого ждёт немедленного изменения поведения (-). **Реализатор** (работник) превращает идеи в практические действия (+), но невосприимчив к тому, что сделано другими (-). **Генератор идей** постоянно проявляет творческую активность (+) и предлагает оригинальные идеи (+), но безразличен к возможности реализации предложений (-). **Исследователь ресурсов** следит за работой смежных команд (+) и активно участвует в планировании (+), но утрачивает мотивацию после этапа планирования (-). **Вдохновитель команды** (гармонизёр) воодушевляет и поддерживает членов команды (+), но может избегать конфликтов в ущерб проекту (-). **Аналитик** определяет варианты действий (+), но неспособен вдохновить других (-). **Контролёр** следит за выполнением мероприятий в срок и с надлежащим качеством (+), но неспособен выполнять работы (-). Определить возможные роли и их степень освоения можно при помощи специальных тестов, например, теста Белбина.

Таким образом, команда проекта – это специфическая организация, возглавляемая руководителем проекта, создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей, имеющая свою организационную структуру и распределение ролей.

## **Управляющий проектом (11)**

### **Ключевое определение**

*Управляющий проектом (Project Manager) – лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления.*

### **Свод знаний**

**Состав полномочий** и ответственности управляющего проектом в каждом конкретном случае определяется контрактом с Заказчиком, однако, как правило, перед управляющим и его командой ставится задача эффективного управления проектом на протяжении всего жизненного цикла проекта. Управляющий проектом несёт **ответственность** за достижение целей проекта в рамках выделенного бюджета, в соответствии с плановыми сроками осуществления проекта и с заданным уровнем качества.

Управляющий проектом обычно выполняет следующие **функции**:

- формирует команду проекта;
- разрабатывает план проекта и обеспечивает достижение требуемых результатов;
- разрешает межличностные конфликты;
- разрешает вопросы распределения ресурсов на всех уровнях организации;
- проводит переговоры;
- устанавливает все необходимые коммуникационные связи;
- формирует интегрированную систему контроля изменений в проекте;
- расставляет приоритеты;
- участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала;
- формирует благоприятную атмосферу в команде.

Для успешной работы управляющий проекта должен соответствовать некоторым требованиям, например, уметь взаимодействовать со специалистами различного уровня, профиля и квалификации; понимать основные цели проекта; иметь поддержку высшего руководства; обеспечивать надежную информационную поддержку проекта; разбираться в людях и уметь принимать оптимальные решения в различных ситуациях при управлении проектом.

В процессе осуществления проекта управляющий проектом может столкнуться с такими важными вопросами, как загрязнение окружающей среды, государственная безопасность, размещение промышленных отходов, пользование землями, находящимися в государственной юрисдикции, а также с этическими проблемами. Все это требует от управляющего проектом наличия соответствующих профессиональных знаний, опыта и мастерства.

Учитывая тот факт, что управляющий проектом фактически является ключевой фигурой в проекте, от квалификации и мастерства которого во многом зависит успешность проекта, многими профессиональными национальными ассоциациями были разработаны соответствующие **Этические кодексы** управляющих проектами. Эти документы представляют собой перечень этических норм, на основании которых управляющие проектами должны осуществлять свою профессиональную деятельность.

## **Организационные структуры проекта (12)**

### **Ключевое определение**

*Организационные структуры проекта (Project Organisation) – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.*

*Декомпозиция организационной структуры (Organisational Breakdown Structure – OBS) – структурная декомпозиция организации проекта, предназначенная для соотнесения пакетов работ с организационными единицами. OBS является графической диаграммой организационной структуры проекта.*

### **Дополнительные определения**

*Офис управления проектом (Project management office, PMO) – подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов. PMO иногда расшифровывают как «офис управления программой», «офис проекта» или «офис программы».*

### **Свод знаний**

**Разработка** организационной структуры проекта включает: идентификацию всех организационных единиц; определение ролей участников проекта и их взаимодействия; определение ответственности и полномочий; распределение ответственности и полномочий между организационными единицами структуры; разработку инструкций, регламентирующих взаимодействия в структуре и рабочие процедуры.

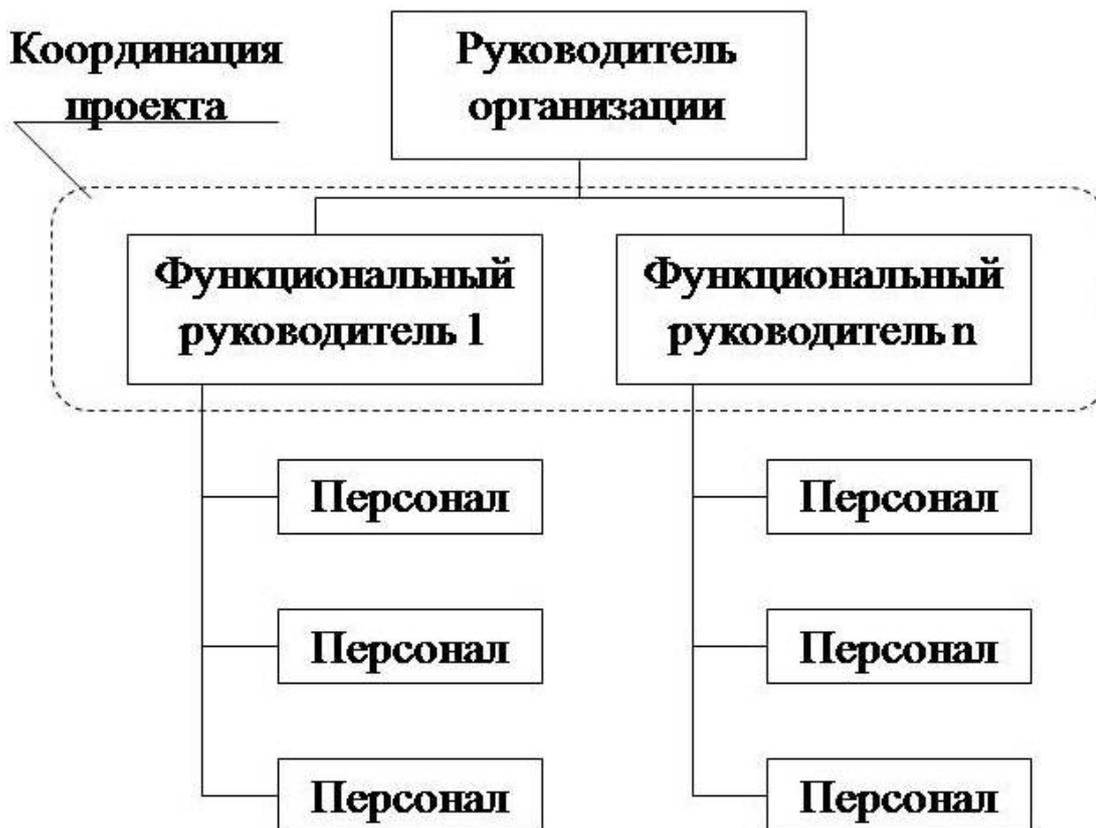
В зависимости от степени интегрированности управления проектами общая организационная структура института (**родительская организация (9)**) может быть представлена четырьмя основными типами: функциональная структура; проектная структура; матричная структура; смешанная структура.

### *Функциональная структура*

Классическая функциональная организация является иерархической структурой, в которой каждый служащий имеет одного четко выделяемого руководителя (см. рис. 12.1). Персонал в этом случае группируется по специальностям, например, маркетинг, связь с общественностью, отчетность и т.д., причём каждая группа может быть также разделена по функциям, поддерживающим работу основной организации, например, отчётность объединяет социологов и бухгалтеров.

Функциональные организации могут выполнять проекты, но содержание проектов ограничено рамками функционального подразделения: инженерный отдел функциональной организации выполняет свои задачи независимо от производственного отдела или отдела маркетинга. Когда новый продукт разрабатывается в функциональной организации, фаза проектирования, часто называется дизайном проекта (в русском варианте – «проектированием» в узком смысле), и включает только персонал отдела проектирования. Если возникает вопрос, касающийся производства, проектировщики подают запрос вверх по иерархической лестнице организации руководителю их отдела, который консультируется с руководителем производственного отдела. Руководитель проектного отдела затем передает ответ по иерархической лестнице вниз функциональному руководителю

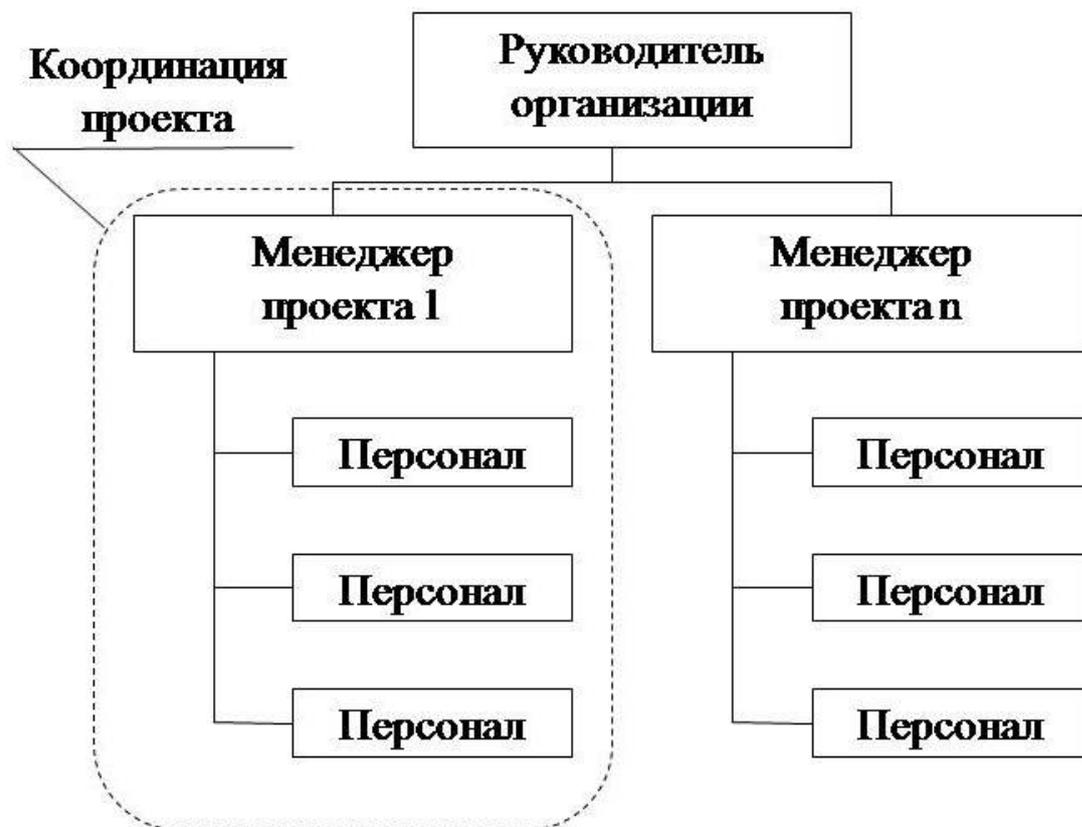
и исполнителю. Очевидно, что в функциональной организации реализация проектов не позволяет использовать многие методы проектного менеджмента, тем не менее, обеспечивает выполнение критических задач.



*Рис. 12.1. Функциональная организация*

#### *Проектная структура*

В проектной организации члены команд, как правило, собраны в одном месте (см. рис. 12.2). Ресурсы организации распределены и используются в работах по реализации проектов, а менеджеры проектов независимы и обладают большими полномочиями. Проектные организации часто имеют подразделения, называемые отделами, но эти подразделения подотчетны непосредственно менеджеру проекта и выполняют отдельные задачи проекта. Основными же структурными единицами, выполняющими проект, являются команды, которые создаются на время реализации проектов из персонала организации и привлеченных исполнителей.



*Рис. 12.2. Проектная организация*

Проектная организация в наибольшей степени может использовать методы проектного менеджмента, но в случае реализации крупных проектов и программ возможно снижение эффективности из-за большого количества самостоятельных проектных команд, и дублирования части вспомогательных функций.

#### *Матричная организация*

Матричная организация представляет собой сочетание функциональной и проектной организации. Слабые матричные организации (см. рис. 12.3) сохраняют многие характеристики функциональной организации, а функции руководства проектом в них соответствуют функциям координатора или диспетчера проектов, а не менеджера.

Сильные матрицы обладают многими характеристиками проектных организаций (см. рис. 12.4), и в них могут быть штатные менеджеры проектов с широкими полномочиями и также входящий в штат специальный управленческий персонал, который используется для реализации отдельных проектов.

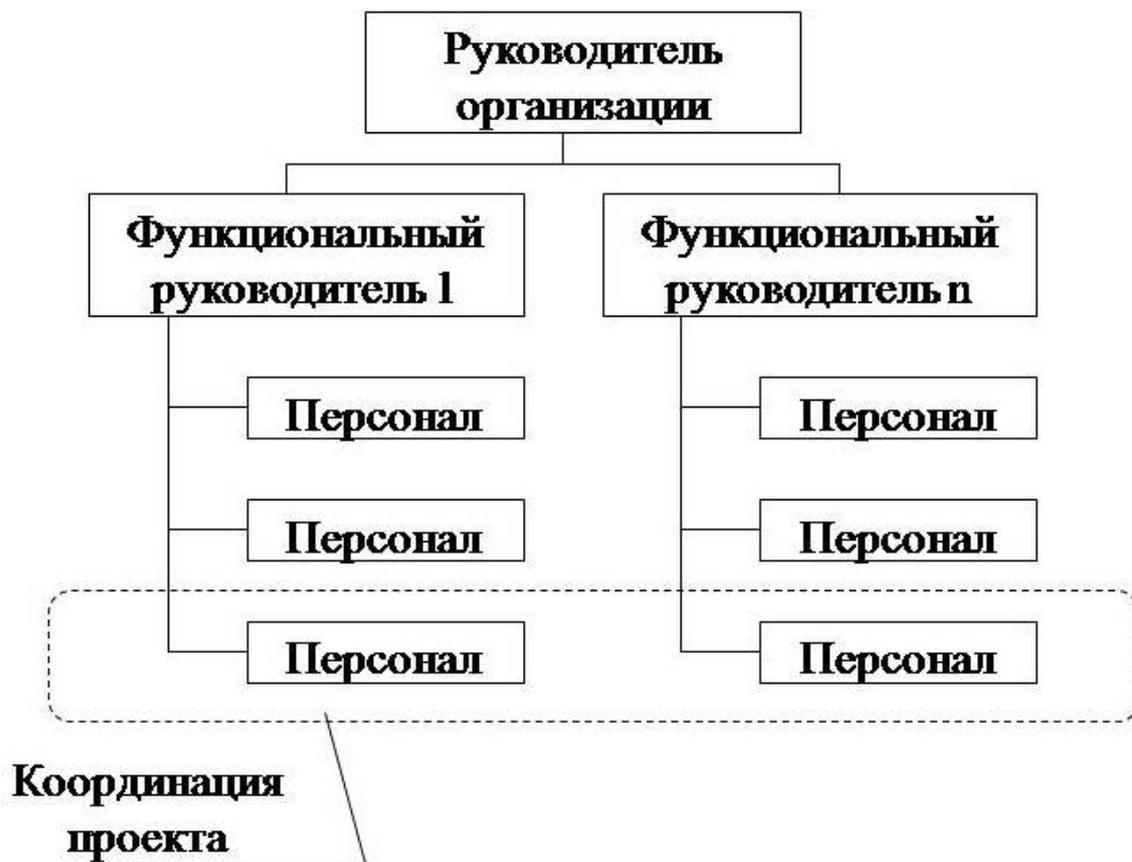


Рис. 12.3. Слабая матричная организация

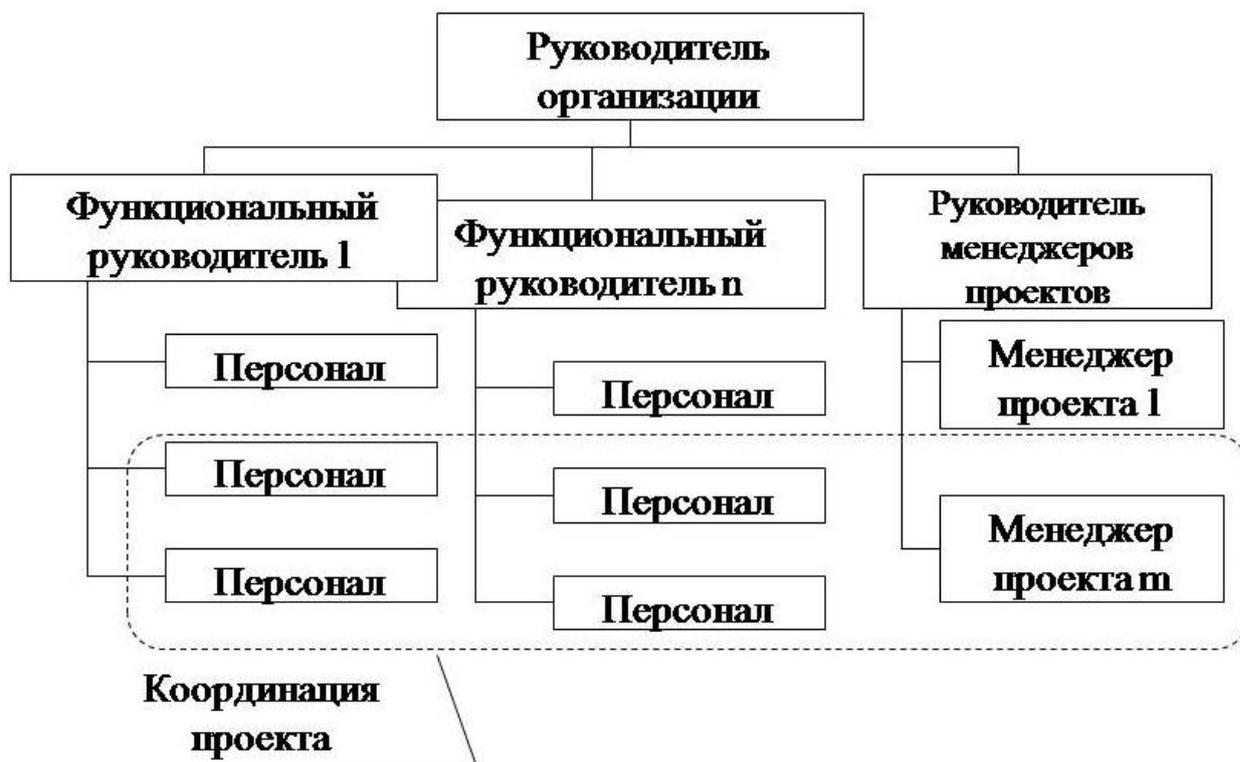


Рис. 12.4. Сильная матричная организация

Команда проекта в такой организации формируется из персонала отдельных подразделений, которые переподчиняются менеджеру проекта на время выполнения проекта.

В сбалансированной матричной организации осознают необходимость в менеджере проекта, однако в ней он не обладает всеми полномочиями по управлению проектом и, как правило, основные решения, например, по финансированию проекта, осуществляет функциональный руководитель (см. рис. 12.5).

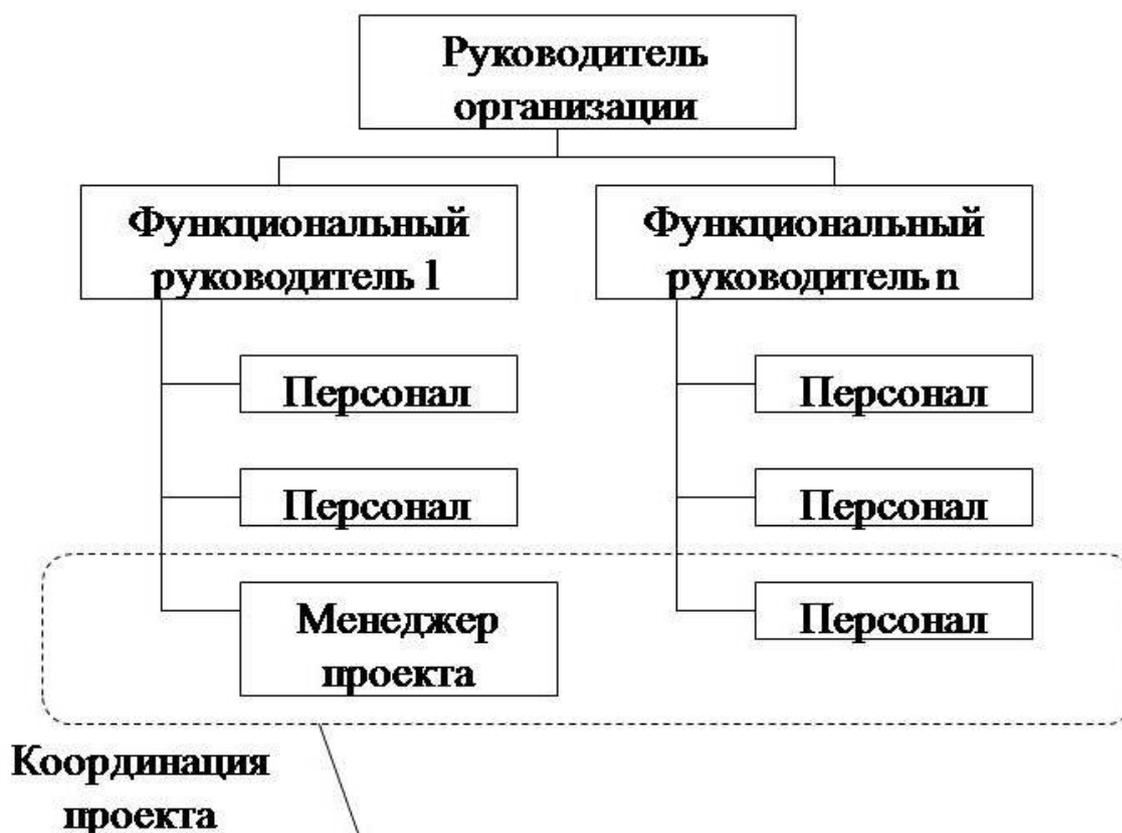


Рис. 12.5. Сбалансированная матричная организация

#### Смешанная структура

Большая часть современных организаций включает всевозможные структуры на разных уровнях иерархии, что приводит к формированию смешанной организации (см. рис. 12.6).

Даже полностью функциональная организация может создать специальную проектную команду для управления критически важным проектом. Такая команда обладает многими характеристиками команды проекта в проектной организации и может включать работающих с полной занятостью персонал из функциональных подразделений. Для обеспечения работы команды проекта разрабатывается свой собственный набор рабочих процедур, что обеспечивает возможность осуществлять проект вне стандартной для данной организации формализованной структуры отчетности.

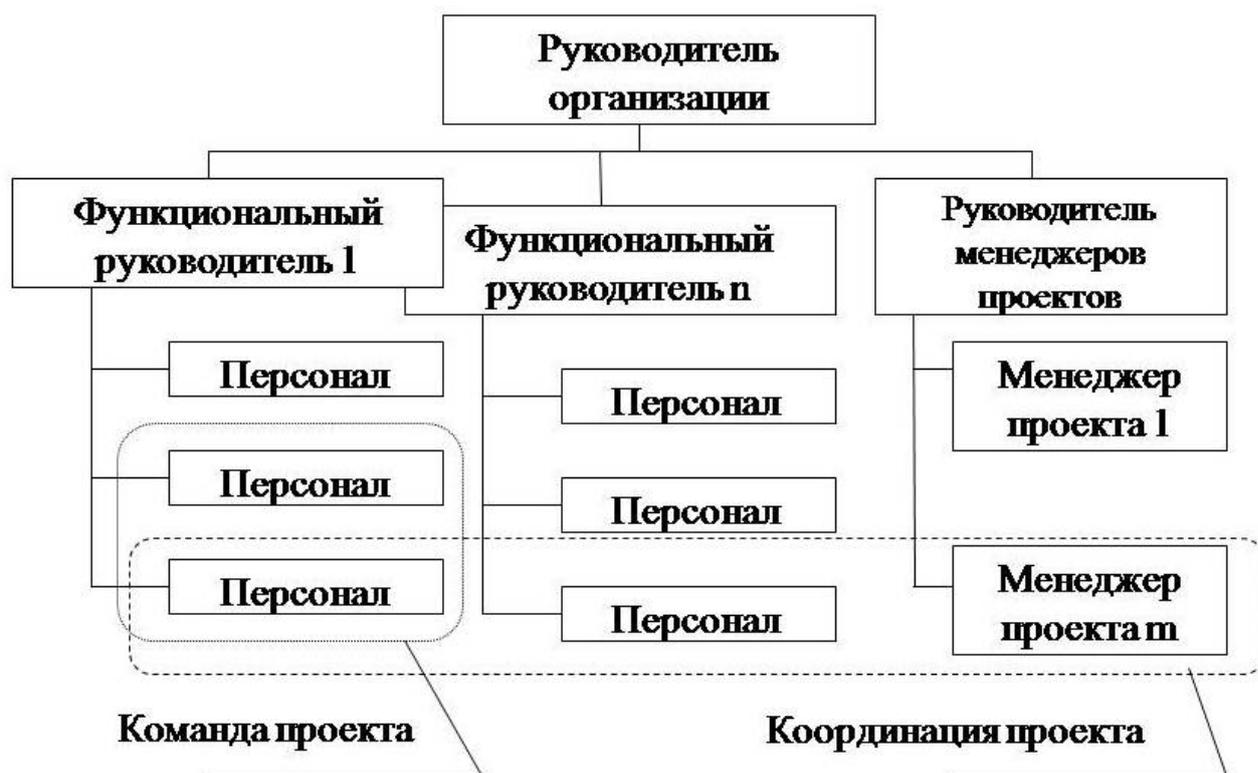


Рис. 12.6. Смешанная организация

#### Разработка организационной структуры проекта

При разработке **организационной структуры проекта** следует учитывать культурные традиции организации и влияние факторов внешней среды. Организационная структура проекта является динамической структурой, которая претерпевает изменения в процессе осуществления проекта. Эти изменения зависят от фаз жизненного цикла, типов используемых в проекте контрактов и других условий выполнения проекта. В проекте возможны изменения и самих типов представленных выше организационных структур. В этом случае целесообразно использование **декомпозиции организационной структуры (OBS)**.

Соотнесение отдельных элементов *WBS (5)* и *OBS* может быть представлено в форме **матрицы распределения работ по исполнителям (Task Responsibility Matrix – TRM)** или **матрицы распределения ответственности (Responsibility Assignment Matrix – RAM)**. В обоих случаях определяются и описываются функции персонала, участвующего в проекте.

Организационная структура проекта позволяет осуществлять функции распределения, координации и интеграции работ проекта. Динамика организационной структуры проекта по мере его выполнения сопровождается возрастающей автономией членов команды проекта и некоторой самоорганизацией функциональных групп в команде проекта. Такое естественное развитие проекта требует регулярного внесения изменений в матрицы распределения работ по исполнителям и распределения ответственности.

### Ограничения, связанные со структурой организации

Структура исполняющей организации часто накладывает ограничения на доступность ресурсов. Эта структура может варьироваться в диапазоне от функциональной до проектной, причем между этими двумя крайними точками помещаются разные подвиды матричных структур. В таблице 12.1. показаны ключевые характеристики, относящиеся к проектам, для основных типов организационных структур.

Таблица 12.1.

### Влияние организационной структуры на проект

Структура организации Характеристики проекта	Функциональная	Матричная			Проектная
		Слабая	Сбалансированная	Сильная	
Полномочия менеджера проекта	Незначительно или нет	Ограничено	Низкий или средний уровень	Средний или высокий уровень	Высокий уровень или практически полный контроль
Наличие ресурсов	Незначительно или нет	Ограничено	Низкий или средний уровень	Средний или высокий уровень	Высокий уровень или практически полный контроль
Контролирует бюджет проекта	Функциональный руководитель	Функциональный руководитель	Смешанный	Менеджер проекта	Менеджер проекта
Роль менеджера проекта	Частичная занятость на проекте	Частичная занятость на проекте	Полная занятость на проекте	Полная занятость на проекте	Полная занятость на проекте
Административный персонал проекта	Частичная занятость на проекте	Частичная занятость на проекте	Частичная занятость на проекте	Полная занятость на проекте	Полная занятость на проекте

## Раздел 3. Разработка дизайна проекта (групповое задание)

Для реализации теоретических знаний и приобретения умений и навыков управления проектами, а также для формирования желания использовать проектный подход в управлении, в небольших группах разрабатывается дизайн актуального проекта, который представляется для публичной презентации и оценки. Алгоритм разработки основан на процессном подходе и включает в себя основные стадии (шаги) циклического процесса проектирования.

### **Команда проекта**

Для разработки дизайна проекта необходимо сформировать команду. Оптимальное количество участников команды – 5–7 человек. Возможно и иное количество, если это целесообразнее с точки зрения процесса обучения. В команде должны быть распределены роли и определён руководитель, который является менеджером проекта. Кроме того, необходимо определить возможных представителей заинтересованных сторон из числа ближнего окружения, например, студентов группы, не вошедших в команду.

Результатом этого шага должен явиться список команды проекта с распределёнными ролями и полномочиями, а также необходимыми данными об участниках команды.

### ***Разработка видения проекта***

Для формирования видения необходимо погрузиться в проблему, которая должна быть решена в процессе проекта и представить желаемые последствия после реализации проекта. Для коллективной работы можно использовать технологию «Карта сокровищ», а также представить видение в виде графического образа и лозунга.

### ***Анализ ситуации***

Анализ ситуации включает в себя три метода: ситуационный анализ (анализ окружения проекта), анализ проблем, анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров). На основе положительно практики реализации проектов предлагается следующий минимальный набор методов ситуационного анализа для учебного проекта: камеральная работа, изучение ситуации на месте, экспертная оценка, SWOT-анализ. В ходе *камеральной работы* рассматриваются все возможные существующие знания и сведения об окружении проекта, к которым можно получить доступ на начальной стадии проекта (внешние отчёты, общедоступные сведения в публикациях и сети Интернет, сведения, полученные ранее и т.д.). Результатом камеральной работы является отчёт, содержащий в обобщённом виде все собранные данные. Для повышения эффективности пользования собранными сведениями рекомендуется использовать современные информационные технологии обработки и представления данных: табличный анализ с построением диаграмм и гистограмм, использование

геоинформационных систем, разработка систем управления базами данных и знаний. *Проблемный анализ* проводится для определения проблем, которые необходимо решить в ходе проекта, а также тех сложностей, которые могут мешать выполнению проекта. Технология «дерево проблем» уже рассмотрена в настоящей главе (см. «структуры проекта (5)»). Важнейшим компонентом ситуационного анализа в социальном проектировании является *анализ стейкхолдеров* (заинтересованных сторон), который создаёт необходимые предпосылки успешности проекта, так как проект напрямую зависит от его участников и объектов воздействия, которыми являются социальные группы, личности и институты. Для анализа стейкхолдеров используется большое количество методик, из которых рекомендуется использовать технологии: «Карта сокровищ», диаграмма Венна, Матрица влияния и значимости. Возможно использование и оригинальных методов анализа.

Результатом этого шага будет отчёт об анализе ситуации, включающий описание окружения проекта, дерево проблем, описание стейкхолдеров.

### ***Разработка иерархии целей проекта и выбор приоритетов***

Основываясь на дереве проблем необходимо построить дерево целей, как это описано в пункте «структуры проекта (5)». Установить SMART-цели проекта, определив следующие характеристики целей: дата завершения в формате ДД/ММ/ГГГГ; ФИО и позиция ответственного исполнителя; измеримые параметры (Что и Сколько должно быть достигнуто или получено); дополнительные сведения (Зачем, Почему необходимо достигать цели).

Определив цели проекта, необходимо разработать стратегию их достижения. Предлагается следующий алгоритм формирования стратегии проекта в циклическом процессе. Первоначально, с помощью коллективных методов обсуждения и дискуссий среди членов команды и заинтересованных сторон (мозгового штурма), создаётся перечень возможных *направлений деятельности*. Далее проводится экспертная оценка и ранжирование всех направлений деятельности, из которых выделяются приоритеты для выполнения в проекте, по результатам рейтингового голосования максимально возможным количеством участников проекта.

### ***Планирование деятельности и ресурсов***

Для окончательной разработки дизайна проекта необходимо составить план действий и план ресурсов. Для этого используются рекомендации ЕС по планированию проектных циклов. Основанием для плана действий служит список направлений деятельности и матрица задачи/ответственности, являющаяся инструментом в анализе стейкхолдеров, в котором определены ответственности и полномочия участников проекта (см. рис. 13.1.). Список ответственности и полномочий определяется исходя из особенностей проекта, например: У – управляет, В – выполняет, С – согласует, И – надо проинформировать и т.д.

<b>Участники</b>	<b>Работа1</b>	<b>Работа2</b>	<b>Работа3</b>	<b>Работа4</b>	<b>Работа5</b>	<b>Работа6</b>	....
<b>Первый</b>	*					*	
<b>Второй</b>						*	
<b>Третий</b>			*	*	*		
<b>Четвёртый</b>		*	*	*			
...			*				

*Рис. 13.1. Матрица задачи/ответственность, где \* - виды ответственности*

Структура плана действий состоит из следующих компонентов: Работа (действие), Время выполнения (в единицах планирования), Участники (ключевые с указанием ответственности и полномочий), Результат работы (измеряемый), Индикатор (для мониторинга выполнения работы) (см. рис. 13.2).

<b>Работа</b>	<b>Время</b>					<b>Участники</b>					<b>Результат</b>	<b>Индикатор</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>...</b>	<b>n</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>...</b>	<b>N</b>		

*Рис. 13.2. Структура плана действий*

Подготовка плана действий выполняется для каждой работы по шагам:

Шаг 1. Направления деятельности делятся на работы.

Шаг 2. Устанавливается иерархия зависимости работ.

Шаг 3. Определяется время начала и окончания работ.

Шаг 4. Составляется расписание выполнения работ на основе диаграмм Гантта.

Шаг 5. Определяются вехи (ключевые события).

Шаг 6. Устанавливается ответственность исполнителей.

Шаг 7. Указывается результат выполнения работы.

Шаг 8. Разрабатывается индикатор выполнения работы.

Работа	Время					Участники					Результат	Индикатор	
	1	2	3	...	n	a	b	c	...	N			
1. НД 1	[Горизонтальная полоса]											Рез. 1	
1.1.р	[Горизонтальная полоса]					У		В				Рез. 1.1	Инд. 1.1
1.2.р		[Горизонтальная полоса]					В					Рез. 1.2	Инд. 1.2
2. НД 2		[Горизонтальная полоса]										Рез. 2	
2.1.р		[Горизонтальная полоса]					В				С	Рез. 2.1	Инд. 2.1
2.2.р			[Горизонтальная полоса]				И	В				Рез. 2.2	Инд. 2.2

Рис. 13.3. Пример плана действий

После составления плана действий необходимо разработать план ресурсов, чтобы определить затраты ресурсов для выполнения проекта. План ресурсов разрабатывается в форме бюджета, в котором ресурсы группируются по видам, определяется их содержание, затраты, время осуществления затрат и источник получения. Рекомендуется использовать следующие виды ресурсов: заработная плата (ФОТ), оборудование, расходные материалы, командировочные и транспортные расходы, издательские расходы, банковское обслуживание и другие. Подготовка плана ресурсов осуществляется по аналогии с планом действий по шагам.

Шаг 1. Переносятся мероприятия из плана действий.

Шаг 2. Определяются виды необходимых ресурсов.

Шаг 3. Ресурсы разделяются по статьям расходов.

Шаг 4. Определяется единица измерения (человекодни, штуки, кг, м и т.п.).

Шаг 5. Определяется количество за период.

Шаг 6. Оценивается стоимость единицы.

Шаг 7. Указывается источник финансирования.

Шаг 8. Определяются расходы на период, исходя из количества и стоимости единицы.

Шаг 9. Оцениваются общие расходы (в проекте).

Шаг 10. Оцениваются постоянные расходы, которые необходимы в любом случае.

Мероприятие	Ед.	Кол. за период				Ц. ед.	Ист.	Ст. за период				Итого за весь	Пост. Затраты
		1	2	3	4			1	2	3	4		
<b>1. Разработка дизайна «значка»</b>													
<b>1.1. Оборудование</b>													
компьютер	шт	1				20000	Спон.	20000				20000	
пресс	шт		1		1	9000	Инв.	9000		9000		18000	
<b>1.2. Заработная плата и командировочные</b>													
дизайнер	ч/д	7		5		2000	Собс.	14000		10000		24000	
рабочий	ч/н		1	1	1	3000	Собс.		3000	3000	3000	9000	
менеджер	ч/н	1	1	1	1	7000	Собс.	7000	7000	7000	7000	28000	28000
суточные	дн	3			3	500	Собс.	1500			1500	3000	

Рис. 13.4. Фрагмент плана ресурсов (пример)

### *Презентация дизайна и оценка проекта*

Итогом практического задания должен быть дизайн проекта, который публично представляется для оценки его качества и привлекательности проекта для внедрения. Представление проекта может быть проведено в форме электронной презентации, демонстрации постера, или иной публичной форме по усмотрению команды проекта.

## Использованная литература

1. Богданов В. Управление проектами в Microsoft Project 2003. – СПб, 2006.
2. Костарев С.В., Ветренко И.А. Управление проектами. Глоссарий. – 2007.
3. Курс интегрированного управления водными ресурсами в РФ. Учебное пособие (коллектив авторов). – Milieukontakt, Amsterdam, 2011.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. – М., 2004.
5. Мартин П. Управление проектами / П. Мартин, К.Тейт. – СПб., 2006.
6. Общественное участие: теория и практика взаимодействия заинтересованных сторон в развитии местного сообщества / Авт.-сост.: Е.В.Перфильева, Н.В.Мальцева, К.И.Степаненко, О.С.Чиликова, К.В.Шипилова. – Новокузнецк, 2010.
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – Четвёртое издание. – 2010.
8. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов. – М. – 2001.
9. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: Учебник. – СПб., 2006.
10. Freeman, R.E. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. – 1984.
11. Kerzner, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. – USA, 2009.
12. Yves Renard. Guidelines for Stakeholder Identification and Analysis: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners. Caribbean Natural Resources Institute. – 2004.

