

PMD Pro 1



**PMD Pro**

Руководство PMD Pro

# Управление проектами в некоммерческой сфере



**pm4ngos**

Представлено на семинаре Inside NGO

PMD Pro 1 – обучение и сертификация в области управления проектами



**InsideNGO**

Operational Excellence for Global Impact

1221 Post Road East / Suite 302/ Westport, CT 06880 USA

1120 20<sup>th</sup> Street, NW / Suite 520-S / Washington, DC

CT: 203-226-3650 / DC: 202-509-0465 / [infor@insideNGO.org](mailto:infor@insideNGO.org) / [www.INSIDE NGO.org](http://www.INSIDE NGO.org)

## Благодарности

*Данный документ создан при помощи ряда специалистов, внесших свой вклад в дело его разработки, создания и редактирования. Из числа тех, кто принял участие в создании данного документа, мы выражаем особую благодарность Chris Cattaway, Roger Steele, Bernie Leadbeater, John Fisher, John Davidson, Alan Harphan, Liz Berryman, Katalin Hanniker, John Cropper, Anna Kondakchyan, Eric Berg, Richard Kondowe, Godfrey Kalibbala, Juan Manuel Palacios, Dario Mozzi, Adonis Sucalit, Jeroen Bollujit, Tracy Steuve, Bernie Leadbeater, Bob Youker, Felipe Chaparro, Lynne Curran, Gretchen Regehr, Rodolfo Siles, Naomi Jones, Geoff Reiss, Guy Sharrock, Amos Doombos, Robert Sweatman, Marie-Laure Curie, Davis Palasis, Simon Early, Vadim Usvitsky, Caren Conner, Marian Abernathy, Terri Ise.*

*Мы также благодарим персонал и волонтеров Project Management Institute Educational Foundation, предоставивших обучающие материалы для данного Руководства и оказавших тем самым неоценимую помощь.*

*Мы также выражаем глубокую признательность ряду организаций, предоставившие свои материалы и документы, которые были адаптированы и использованы для целей настоящего Руководства.*

*Мы хотели бы выразить особую благодарность членам Catholic Relief Services за их бесценную серию Pro Pack, организацию World Vision International, предоставившую документы по «Обучению для оценки и планирования», а также Европейскую комиссию, предоставившую «Руководство по оказанию помощи», примеры из которого часто приводятся в нашем Руководстве. Кроме того, мы благодарим Project Management Institute, International Institute for Learning, True Solutions Inc., и Versatile Company за предоставленные обучающие материалы и поддержку. Весь список использованной при подготовке данного Руководства литературы приведен в конце документа.*

*И, наконец, создание данного Руководства было бы невозможным без поддержки Richard Pharro и его команды в составе APM Group. Только благодаря их финансовой, организационной и технической поддержке наши усилия имели успех.*

Michael Culligan, Stephen Marks, Trevor Nelson, Leah Radstone, Eric Verzuh

**PMD Pro**

**Издатель:**

Документ издан в PM4NGOs.



**pm4ngos**

©Copyright 2011 PM4NGOs

PMD Pro и символ PMD Pro являются торговыми марками PM4NGOs.

### **Информация об изданиях:**

Данный вариант является пересмотренной версией Руководства PMD Pro.

Версия 1.3 от 26 марта 2012 (после пилотная версия).

### **Предыдущие версии:**

Версия 1.2 от 5 марта 2012 – пересмотрена

Версия 1.1 от 8 февраля 2012 - пересмотрена

Версия 1 от 9 декабря 2011 - пересмотрена

## Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>		<b>6</b>
Проекты преобразуют мир		6
Структура «Руководства PMD Pro»		7
Пять принципов управления проектами в некоммерческой сфере		8
Программа сертификации в PMD		9
 <b>РАЗДЕЛ 1: ПРОЕКТЫ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ</b>		 <b>12</b>
1.1.    Управлять проектами сложно!		12
1.2.    Вы не одиноки!		13
1.3.    Определение терминов		15
1.4.    Проекты, программы и портфели		16
1.5.    Искусство и наука управления проектом		18
1.6.    Модель компетенций для управления проектом, предложенная PMD Pro		19
 <b>РАЗДЕЛ 2: ФАЗЫ ЖИЗНИ НЕКОММЕРЧЕСКОГО ПРОЕКТА</b>		 <b>22</b>
2.1.    Сбалансированное управление проектом на протяжении всей его жизни		22
2.2.    Модель фаз жизни проекта, предложенная в Руководстве PMD Pro		22
2.2.1 <b>Фаза 1: идентификация проекта и его разработка</b>		25
2.2.1.1.    Сбор данных		27
2.2.1.1.1    Определение проблемы и потребностей		27
2.2.1.1.2    Типы данных		29
2.2.1.1.3    Анализ данных		31
2.2.1.3.1    Анализ текущего состояния		31
2.2.1.3.2    Анализ будущего состояния		32
2.2.1.4    Определение логики вмешательства со стороны проекта		35
2.2.1.4.1.    Варианты возможных логических матриц проектов		35
2.2.1.4.2    Интерпретация логической матрицы		36
2.2.2 <b>Фаза 2: запуск проекта</b>		45
2.2.2.1    Цель		45
2.2.2.2    Создание структуры руководства проектом		45
2.2.2.3    Официальное разрешение на запуск проекта		47
2.2.2.4    Объявление о начале проекта		49
2.2.3 <b>Фаза 3: планирование проекта</b>		50
2.2.3.1    Цель		51
2.2.3.2    Сбалансированность при планировании проекта		52
2.2.3.3    Всеобъемлющий характер проектного плана		53
2.2.3.4    Интегрированный характер проектного планирования		54
2.2.3.5    Необходимость участия заинтересованных сторон		54
2.2.3.6    Планирование – процесс итеративный		55
2.2.4 <b>Фаза 4: реализация проекта</b>		56
2.2.4.1    Управление текущими проблемами		57
2.2.4.2    Управление людьми		58
2.2.4.3    Управление внутренней системой контроля		60
2.2.5 <b>Фаза 5: мониторинг, оценка и контроль</b>		61
2.2.5.1    Разница между мониторингом, оценкой и контролем		62
2.2.5.2    План мониторинга и оценки проекта		64
2.2.5.3    Подходы к оценке проекта		66
2.2.5.4    Контроль над проектом		67
2.2.5.5    Изменения в проекте: толерантность и эскалация проблем		68
Карта алгоритма процесса согласования Запроса на внесение изменений в проект		69
Применение моделей итерационного планирования для управления изменениями		71

2.2.6	Фаза 6: завершение и передача проекта	72
2.2.6.1	Управление стратегией завершения и передачи проекта	73
2.2.6.2	Подтверждение выполнения объема работ по проекту и приемка результатов	74
2.2.6.3	Завершение административных, финансовых и контрактных обязательств	74
2.2.6.4	Извлеченные уроки проекта	75
2.2.6.5	Празднование завершения проекта	76
<b>РАЗДЕЛ 3: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>		<b>78</b>
3.1	<b>Дисциплина 1: Управление объемом работ</b>	78
3.1.1	Определение Продукта и Объема работ	79
3.1.2	Инструменты для определения Объема работ	80
3.2	<b>Дисциплина 2: Управление временем</b>	83
3.2.1	Определение видов деятельности и их последовательности	84
3.2.2	Оценка ресурсов	85
3.2.3	Определение сроков выполнения работ	86
3.2.4	Разработка временного графика выполнения работ	87
3.2.5	Управление графиком выполнения работ по проекту	88
3.3	<b>Дисциплина 3: Управление ресурсами</b>	90
3.3.1	Почему важно уметь эффективно управлять ресурсами?	90
3.3.2	Управление финансами	91
3.3.3	Составление бюджета	92
3.3.4	Бюджет для каждого вида деятельности	94
3.3.5	Определение затрат по проекту	95
3.3.6	Мониторинг выполнения бюджета проекта	96
3.3.6.1	Мониторинг расходов по проекту методом анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ	97
3.3.7	Управление материально-техническими ресурсами	99
3.3.7.1	Управление закупками	100
3.3.7.1.1	Планирование закупок	101
3.3.7.1.2	Определение поставщиков	101
3.3.7.1.3	Выбор поставщика, ведение переговоров и заключение контракта	102
3.3.7.2	Управление логистикой	102
3.3.7.3	Управление материальными запасами и их хранение	102
3.3.7.4	Транспортировка материалов	103
3.3.7.5	Управление активами	103
3.3.8	Управление человеческими ресурсами	104
3.4	<b>Дисциплина 4: Управление рисками</b>	105
3.4.1	Идентификация рисков	106
3.4.1.1	Определение категорий рисков	107
3.4.1.2	Распределение специфических рисков по категориям	108
3.4.2	Оценка рисков	109
3.4.3	Ответные меры или реагирование на риски	110
3.4.4	Мониторинг рисков и контроль над ними	112
3.5	<b>Дисциплина 5: Управление обоснованием проекта</b>	113
3.5.1	Идентификация потребностей на основе определения проблем или возможностей	113
3.5.2	От проблем к стратегии вмешательства	114
3.6	<b>Дисциплина 6: Управление партнерами проекта/заинтересованными сторонами</b>	118

3.6.1	Идентификация заинтересованных сторон	118
3.6.2	Анализ заинтересованных сторон	120
3.6.3	Вовлечение заинтересованных сторон	122
3.6.4	Взаимодействие (коммуникации) с заинтересованными Сторонами	124
<b>РАЗДЕЛ 4: АДАПТАЦИЯ РУКОВОДСТВА PMD PRO</b>		<b>126</b>
4.1	Основы адаптации	126
4.2	Факторы, учитываемые при адаптации PMD PRO	127
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>		<b>130</b>
<b>РАЗДЕЛ 5: ПРИЛОЖЕНИЯ</b>		<b>132</b>
5.1	Приложение 1: Глоссарий терминов, используемых в данном Руководстве	132
5.2	Приложение 2: Результаты изучения PMD Pro	135
5.3	Приложение 3: Список использованной литературы	149

## ВВЕДЕНИЕ

### Проекты преобразуют мир

#### **«Как вы мечтаете изменить мир?»**

Выкопать колодцы, чтобы обеспечить поселки водой? Учредить мини-банки, чтобы помочь женщинам выбраться из нищеты? Защитить экосистему, которой угрожает опасность? Реконструировать школу? Построить больницу в сельской местности? Дать пищу голодным?

И только немногие скажут: «Я хочу управлять проектом!»

Миллионы людей ежедневно трудятся над тем, чтобы изменить мир, работая в сельском хозяйстве, в сфере образования и здравоохранения, в банках, строя доступное жилье, создавая инфраструктуру, защищая права человека и т.д. При этом их объединяет одно: **они изменяют мир, осуществляя различные проекты!**

Некоммерческие организации часто осуществляют свою деятельность в виде проектов. Эти организации набирают в свой штат специалистов, управляющих персоналом проектов (или проектными командами). В свою очередь проектные команды разрабатывают проектные предложения (заявки), включая план действий, а также осуществляют деятельность в рамках проектов, отслеживают выполнение проекта и оценивают его результаты. Также крайне важно, чтобы и благополучатели проекта (целевые группы, клиенты) были активно вовлечены в проектную деятельность и имели возможность вкладывать свое время, энергию и ресурсы в разработку и реализацию проекта. Это особенно важно потому, что благополучатели фактически вверяют решение своих проблем некоммерческой организации, и они должны быть абсолютно уверены в том, что благодаря совместным усилиям, проекты позволят им умножить их собственные силы и возможности, помогут устранить слабые звенья и решить их проблемы, которые в других условиях, без участия и контроля самих благополучателей, остались бы нерешенными или были бы решены ненадлежащим образом.

Несмотря на то, что благополучие большого числа уязвимых людей зависит от умения некоммерческих организаций эффективно осуществлять проектную деятельность, управление проектами (как процесс) часто не определяется этими организациями как одна из приоритетных задач собственного стратегического развития. К сожалению, зачастую некоммерческие организации сосредотачивают свое внимание только на технических вопросах реализации проекта

Для осуществления проектной деятельности организации, как правило, стремятся нанимать узких специалистов (агрономов, врачей, экономистов и пр.), которым затем предлагают управлять проектами и руководить проектными командами. Как правило, такие узкие специалисты хорошо умеют писать истории болезни, составлять расписания занятий для школ, разрабатывать усовершенствованные сельскохозяйственные системы, анализировать причины бедности т.п..

Но едва ли можно ожидать, что они обладают опытом и умениями в деле управления проектами: точны ли оценки проекта? правильно ли оценены риски проекта и ведется ли контроль над ними? достаточно ли точны и всеобъемлющи планы проекта? отслеживается ли процесс реализации проекта на всех уровнях? выявлены ли трудности в реализации проекта, и как они решаются? осуществляется ли управление всеми аспектами проекта на протяжении всего периода реализации проекта? достигнуты ли те социальные изменения, которые ставил своей целью проект?

Назначение «Руководства PMD Pro» – усовершенствовать знания и умения в области профессионального управления проектами. «Руководство» представляет собой сбалансированный, подробный, гибкий

**инструмент**, направленный на повышение действенности и эффективности проектов в некоммерческой сфере.

«Руководство PMD Pro» знакомит читателей с вопросами управления проектами, рассматривая проектный менеджмент в контексте деятельности некоммерческих организаций. «Руководство PMD Pro» ориентировано на следующую аудиторию:

- менеджеры проектов и члены проектных команд, не имеющие опыта управления проектами;
- менеджеры проектов и члены проектных команд, не имеющие опыта работы в некоммерческих организациях;
- сотрудники некоммерческих организаций, желающие приобрести профессиональные навыки в области управления проектами;
- сотрудники и консультанты, привлеченные на контрактной основе для работы в некоммерческой организации.

### Структура «Руководства PMD Pro»

«Руководство PMD Pro» состоит из четырех разделов:

#### **Раздел 1: Проекты в некоммерческой сфере**

Формат работы некоммерческих организаций, как правило, представляет собой процесс реализации различных проектов. Соответственно, **управление проектами** является одной из наиважнейших компетенций, которой должны обладать сотрудники некоммерческих организаций.

Раздел 1 состоит из введения, общего обзора проектов некоммерческой сферы и дает ответы на следующие вопросы:

- Почему проекты имеют такое большое значение?
- Что такое «проект» и что такое «управление проектом»?
- Каким образом проекты вписываются в общую стратегию некоммерческой организации?
- Какова роль/ответственность менеджера проекта и проектной команды?
- Какими компетенциями должен обладать успешный менеджер проекта?

#### **Раздел 2: Фазы «жизни» проекта**

В управлении проектом, так же, как и в жизни вообще, секретом успеха является соблюдение баланса. В разделе 2 «Руководства PMD Pro» рассматриваются вопросы сбалансированного управления проектом на протяжении всего периода его «жизни». Вслед за кратким введением следует поэтапное рассмотрение шести фаз «жизни» проекта, включая:

- идентификацию проекта и его разработку;
- запуск проекта;
- планирование;
- реализацию;
- мониторинг, оценку и контроль;
- завершение проекта.

### Раздел 3. Дисциплины, необходимые для управления проектом

Чтобы проект был успешным, менеджеры некоммерческих организаций должны освоить ряд дисциплин, которые могут потребоваться в любой фазе «жизни» проекта. В разделе 3 рассматриваются шесть дисциплин, относящихся к сфере управления проектами в некоммерческой сфере, а именно:

- управление объемом работ;
- управление временем;
- управление ресурсами;
- управление рисками;
- управление обоснованием проекта;
- управление заинтересованными сторонами.

### Раздел 4. Применение «Руководства PMD Pro»

«Руководство PMD Pro» НЕ ЯВЛЯЕТСЯ шаблоном, применимым к любым проектам любой организации. Важно помнить, что каждая некоммерческая организация уникальна в своем роде. Более того, внутри организации проекты существенно различаются по стоимости, степени сложности и риска. Даже если два проекта похожи, окружение, в котором они реализуются, непредсказуемо, а реалии могут значительно отличаться от сценария, предусмотренного планами, составленными всего лишь месяц назад. Признавая тот факт, что некоммерческие организации и их проекты уникальны, раздел 4 рассматривает подходы, которые позволят менеджерам проектов адаптировать положения «PMD Pro» к условиям именно своего проекта.

#### Пять принципов управления проектами в некоммерческой сфере

По мере чтения «Руководства PMD Pro» читатель не раз встретится с текстом в рамке, который касается ключевых моментов, определяемых PMD Pro как **«пять принципов управления проектами в некоммерческой сфере»**. В каждой рамке будет представлена история, конкретный случай или наблюдение, подчеркивающие важность применения принципов на этапе разработки, планирования или реализации проектов. На рис. 1. коротко рассмотрены каждый из пяти принципов управления проектами согласно PMD Pro.

Рис. 1. Пять принципов управления проектами в некоммерческой сфере согласно PMD Pro



#### Пять принципов управления проектом в некоммерческой сфере

**1. Управление проектом должно быть сбалансированным!** – управление проектом должно осуществляться сбалансировано, с равной степенью ответственности по отношению к каждой фазе «жизни» проекта

**2. Управление проектом должно быть всесторонним!** – методы управления проектом должны применяться постоянно и последовательно по отношению ко **ВСЕМ** действиям на каждой фазе «жизни» проекта

**3. Управление проектом должно быть интегрированным!** – все аспекты управления проектом должны быть скоординированы и согласованы для обеспечения эффективности всех элементов (составляющих) проекта на этапах его разработки, планирования, мониторинга и реализации

**4. Управление проектом должно быть коллегиальным и осуществляться совместными усилиями!** – процесс управления предполагает участие всех заинтересованных сторон в идентификации, разработке, планировании, реализации и мониторинге проекта, что обеспечивает его прозрачность, повышает качество, усиливает человеческие ресурсы и обеспечивает гарантии реализации проекта на всех уровнях

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

## Программа сертификации в PMD

Для деятельности, которая опирается на проекты, сертификация позволяет гарантировать готовность менеджеров эффективно управлять проектами в любой точке мира. PM4NGOs, издатель «Руководства PMD Pro», предлагает трехуровневую программу сертификации для участников проектов, работающих в некоммерческой сфере. На рис. 2 показана структура и содержание Программы сертификации PMD Pro<sup>1</sup>. В Программе сертификации PMD Pro существуют три уровня.

### Сертификация уровня 1.

Сертификация первого уровня требует от участника проекта успешной сдачи экзамена по PMD Pro1. Экзамен представляет собой список из 75 вопросов (с вариантами ответов), сдается в режиме реального времени и требует от кандидата демонстрации **знания и понимания** содержания «Руководства PMD Pro». Цели изучения для сдачи экзамена по PMD Pro1 даны в **Приложении 2** к данному Руководству.



Рис. 2 Программа сертификации PMD Pro

### Сертификация уровня 2.

Сертификация второго уровня PM4NGOs преследует две цели:

1. предоставить рекомендации и гарантии наличия навыков второго уровня управления проектами в некоммерческой сфере;
2. создать трамплин, с которого участники могли бы начать путь к получению международной квалификации в области управления проектами.

Учитывая сказанное, кандидаты на сертификацию второго уровня должны подтвердить два вида квалификации:

#### 1. Сертификация PMD Pro2:

экзамен PMD Pro2 сдается в режиме реального времени и требует от кандидатов демонстрации умения **применять** и **анализировать** содержание «Руководства PMD Pro». Каждый из вопросов экзамена PMD Pro2 основан на сценарии некоммерческого проекта и предназначен для проверки знаний, указанных в **приложении 2** настоящего Руководства.

#### 2. Квалификация начального уровня, полученная от независимого, признанного на международном уровне сертификационного органа:

существует несколько видов профессиональных сертификаций начального уровня, позволяющих специалистам подтвердить свой профессионализм в области управления проектами. Сертификация включает получение подтверждения от Института управления проектами (IPM)<sup>2</sup>, подтверждение от PRINCE2 Foundation<sup>3</sup>, от CAPM, получение сертификата уровня D от IPMA<sup>4</sup> и выше. Кандидаты уровня 2 должны (как минимум) успешно пройти один из уровней сертификации вышеобозначенных организаций Независимо от выбранного вида сертификации, целью получения квалификации, признанной на международном уровне, является проложить мост от контекстуального изучения, предложенного в данном Руководстве, ко всему массиву знаний, созданных менеджерами проектов, работающих в других сферах.

<sup>1</sup> Дополнительную информацию о Программе сертификации **PMD Pro** можно найти на сайте [www.pm4ngos.org](http://www.pm4ngos.org)

<sup>2</sup> Стандарты с расширенной географией применения – прим. редактора

<sup>3</sup> PRINCE2 - PProjects IN a Controlled Environment - прим. редактора

<sup>4</sup> Стандарты оценки компетенции менеджера проекта - прим. редактора

*Примечание:* не имеет значения, какой из сертификатов второго уровня может быть получен. Но для получения сертификата PMD Pro2 кандидаты обязательно должны пройти первый уровень сертификации PMD Pro.

### ***Сертификация уровня 3.***

Сертификация третьего уровня находится на стадии разработки, и будет оценивать умение кандидата на получение PMD Pro3 применять содержимое «Руководства PMD Pro» в своих проектах. Помимо завершения сертификации PMD Pro3, кандидаты третьего уровня должны продолжать свою профессиональную карьеру, стремясь получить квалификацию продвинутого уровня от независимого международного сертификационного органа, включая (но не ограничиваясь!) Институт управления проектами PMP, сертификат уровня С от IPMA, или Prince2 для практиков.

**Для заметок:**

## РАЗДЕЛ 1: ПРОЕКТЫ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ

### 1.1. Управлять проектами сложно!

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

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

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

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

Чтобы преуспеть, менеджер проекта должен разрешать все эти проблемы решительно и действенно. О неудавшихся проектах часто говорят, что они стали жертвами обстоятельств, не поддающихся нашему контролю. И хотя *иногда* такое объяснение имеет под собой основание, очень часто оно используется менеджерами как оправдание, при этом они отказываются признавать тот факт, что риски можно было прогнозировать, анализировать и активно ими управлять.



Рис. 3. Проектные риски в некоммерческом секторе

Чтобы сохранить управляемость проекта и тем самым способствовать его успешной реализации, менеджер проекта должен обладать навыками, необходимыми для активного предупреждения проблем, которые могут повлиять на проект, и продолжать эффективно управлять проектом, даже когда эти проблемы возникнут.

Наличие таких умений также рассматривается в «Руководстве PMD Pro».

## 1.2. Вы не одиноки!

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

Возьмем, к примеру, информацию, данную на приведенном графике (рис. 4). Каждый год Standish Group проводит исследования, называемые Chaos Report на основе данных, получаемых от более, чем 10 000 проектов в области информационных технологий (IT проекты). Отчет определяет процент проектов, оцениваемых как «успешный», «проблематичный» или «неудачный».<sup>5</sup>

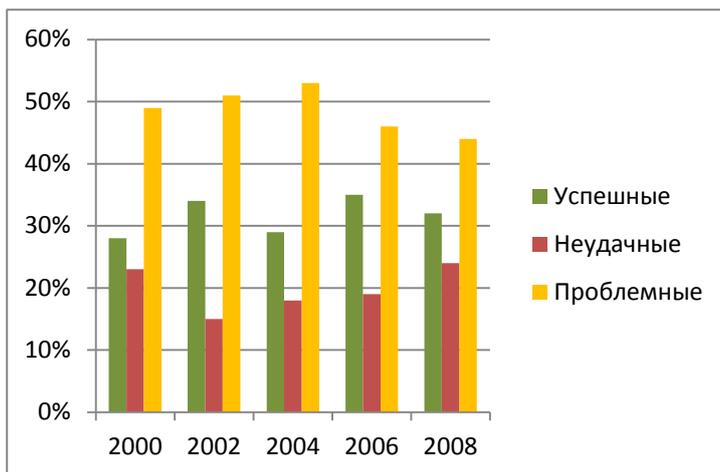


Рис. 4 Результаты реализации проектов по данным Chaos Report

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

Важно понимать, что Chaos Report не рассматривает проекты некоммерческой сферы. Фирма по оказанию услуг в области управления проектами была учреждена для отслеживания ситуации с проектами IT. Но приведенные в отчете данные полезны тем, что они указывают на сложности, возникающие при реализации проектов, и предлагают информацию, которая позволяет ответить на ключевой вопрос: «Что приводит к возникновению проблем в ходе реализации проекта и к его провалу?»

<sup>5</sup> «Успешный» - проект, завершённый в срок, в полном объеме и в соответствии с бюджетом.  
 «Проблемный»- проект завершён, но не соответствует запланированному объёму, бюджету или срокам  
 «Неудачный» - проект, реализацию которого пришлось прервать

По данным Chaos Report за 2009 год «проблемные проекты» чаще всего возникают вследствие трех основных причин<sup>6</sup>:

1. неполные требования и/или техническая детализация проекта;
2. отсутствие многовариантного планирования с целью управления рисками;
3. неумение учиться на ошибках, извлекать уроки.

Это знакомо вам? В анализе неудавшихся IT проектов больше всего удивляет их сходство с проблемами, с какими сталкиваются проекты некоммерческой сферы.

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

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

Однако, несмотря на некоторые сходства проектной деятельности в коммерческой и некоммерческой сферах, проекты некоммерческих организаций имеют отличия, обуславливающие их уникальность и создающие порой особые сложности в управлении ими. Ниже приведены некоторые уникальные характеристики проектов, реализуемых некоммерческими организациями:

- задачей проектов в некоммерческой сфере является не только и не столько создание некоего осязаемого продукта (или услуги), сколько, прежде всего, получение нематериальных результатов, способствующих социальным изменениям и/или изменениям в поведении целевых групп проекта (т.е., проекты в некоммерческой сфере в меньшей степени нацелены на получение конкретного продукта, а, скорее, рассматривают данный продукт как средство повышения уровня жизни целевых групп населения);
- некоммерческие проекты направлены на решение проблем, связанных с бедностью, неравенством и несправедливостью;
- некоммерческие проекты реализуются исключительно в проблемной среде (в условиях ограниченности ресурсов, высокого риска, сложных сетей поставок, нестабильной политической обстановки, в иных небезопасных условиях);
- управление проектами часто производится группой заинтересованных сторон, имеющих порой довольно сложную систему (сеть) взаимоотношений (партнерские агентства, правительственные органы, общественные организации, подрядчики, мировые консорциумы);
- подходы и методы, применяемые в ходе реализации проекта, часто столь же важны, как и результаты (включая такие приоритеты, как степень участия, отстаивание прав);
- передача знаний и обучение целевых групп населения являются приоритетными на всех стадиях реализации некоммерческих проектов.

---

<sup>6</sup> Успеху проекта, согласно Chaos Report, напротив, способствует участие потенциальных получателей результатов проекта, поддержка менеджмента и четкое определение требований.

### 1.3. Определение терминов

Но мы забегаем вперед. Прежде, чем продолжить обсуждение сложностей в управлении проектами в некоммерческой сфере, необходимо определиться с некоторыми наиболее важными терминами.<sup>7</sup>

**Проект – ограниченная временными рамками деятельность, направленная на создание уникального продукта, услуги или на достижение определенного результата.**<sup>8</sup>

Исходя из такого определения, **управление проектом представляет собой планирование, организацию и управление ресурсами для успешного достижения целей и результатов проекта.**

Качественный, всесторонний менеджмент является обязательным и необходимым условием эффективной реализации проекта для достижения его целей и задач.

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

Однако, тот факт, что менеджер проекта отвечает за успех проекта в целом, не означает, что он лично отвечает за выполнение и завершение всех работ по проекту. Фактически, это редко имеет место в некоммерческой сфере.

Прежде всего, **менеджер проекта отвечает за тесное сотрудничество всех сторон, заинтересованных в успешном завершении проекта.**

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

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

На практике сложности, с которыми сталкивается менеджер проекта в стремлении достичь результатов, всегда связаны с **ограничениями проекта**. Обычно выделяют три принципиальных момента, ограничивающих проект, которые составляют так называемый «**треугольник ограничений**».

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

<sup>7</sup> Более полный список терминов, используемых в настоящем Руководстве, приведен в Глоссарии

<sup>8</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Руководство по управлению проектами, массив знаний. 3-е издание, Project Management Institute.

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

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

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



Рис. 5 Треугольник ограничений проекта

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

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

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

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

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

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

**1.4. Проекты, программы и портфели**

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

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

**Руководство программой** - это процесс согласованного управления группой взаимосвязанных проектов, что дает определенные преимущества и контроль, которые были бы невозможны в случае управления

каждым из проектов в отдельности. Программы, в отличие от проектов, часто управляются централизованным менеджментом, ориентированным на координирование работы группы проектов с целью достижения стратегических задач организации и получения определенных устойчивых положительных результатов (или изменений в целевых сообществах).

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

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

- **Географическое расположение:** проекты часто реализуются в одном регионе или в стране, и одной из основных задач менеджмента является совместное использование ресурсов нескольких проектов, реализуемых в одном географическом регионе, для получения более высокого результата, чем тот, который мог быть получен, если бы эти проекты реализовывались по отдельности. Как правило, программы работают в одной стране, хотя все чаще разрабатываются программы, охватывающие несколько стран, и даже программы мирового масштаба.
- **Охват нескольких секторов экономики:** проекты, как правило, действуют в отдельном секторе на протяжении короткого промежутка времени, в то время как программы часто охватывают несколько секторов и функционируют на протяжении длительного периода времени.
- **Цели:** координируя цели и задачи нескольких проектов в рамках скоординированной программы, организация имеет больше возможностей для достижения целей более высокого уровня.
- **Финансирование:** организация может управлять несколькими проектами при финансовой поддержке одного инвестора (финансового донора). Такой сценарий позволяет финансово скоординировать проекты в рамках одной программы, что может дать значительную экономию.
- **Целевые группы населения:** проекты, действующие по различным направлениям (здравоохранение, водоснабжение, образование и пр.), часто направлены на одни и те же целевые группы. Координирование таких проектов позволяет организации объединять их, основываясь на программном подходе, на основе общих индикаторов, общих ресурсов и процессов, что помогает сообществам лучше понимать, насколько верно выбраны вмешательства проектов.
- **Управление:** как правило, персонал отдельных проектов главное внимание уделяет тем видам деятельности, которые непосредственно влияют на получение результата в рамках их проекта, в то время как на уровне программы главная задача менеджеров – координировать все проекты, распределять ресурсы между проектами и усиливать роль программы в целом.

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

---

<sup>9</sup> Портфель, в свою очередь, может включать под-портфели инициатив и видов деятельности, которые группируются и управляются совместно. Такие под-портфели могут группироваться по программным областям (здравоохранение, образование, с/х и пр.), либо по географическому расположению.

Управление портфелем предполагает анализ, который позволяет выделить проекты, которые не следует реализовывать, отобрать проекты, которые следует начать в первую очередь, или те, которые необходимо остановить, чтобы оптимизировать стратегические цели реализуемых проектов в соответствии с миссией организации.

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

Менеджеры проектов и их команды должны уметь определить:

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

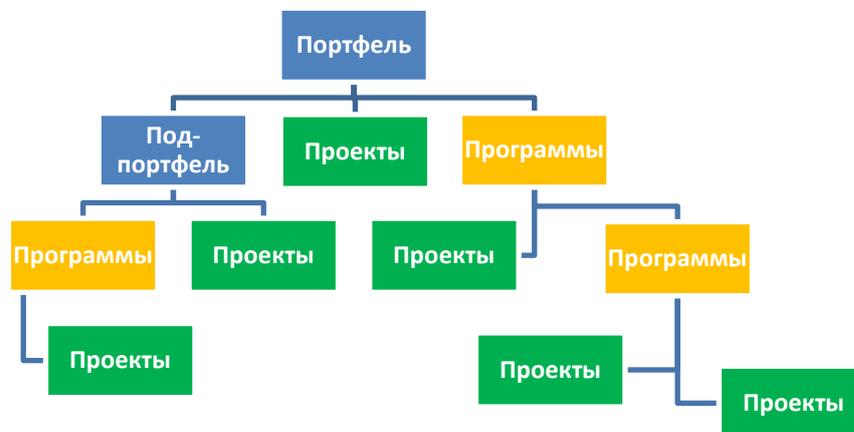


Рис. 6. Взаимоотношения между проектами, программами и портфелями

### 1.5. Искусство и наука управления проектом

Наверняка вы знаете немало менеджеров проектов, которые не умеют взаимодействовать? Это чаще всего менеджеры, которые умеют хорошо управлять проектом, но боятся или не могут сотрудничать с командой (сотрудниками, добровольцами), либо с прочими участниками проекта. Такие менеджеры зачастую хорошо умеют составлять схемы, организовывать работу и планировать сценарии развития, но испытывают затруднения при общении с людьми. В результате проектная команда распадается, оставшиеся участники проекта нуждаются в руководителе и в налаживании процесса общения.

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

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

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

**Наука управления** проектом главное внимание уделяет **планированию, оценке, измерению и контролю** над выполнением работ. **Наука** управления задает вопросы: «Кто делает? Что делает? Когда делает? Как делает?», а также еще на ряд соответствующих вопросов:

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

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

## 1.6. Модель компетенций для управления проектом, предложенная PMD Pro

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

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

Модель PMD Pro выделяет четыре области компетенций в управлении проектами (см. рис. 7):

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

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

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

Рис. 7 Составляющие, иллюстрирующие компетенции в четырех основных областях

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

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

- правильное определение необходимых видов деятельности, их приоритеты и последовательность;
- правильное определение сроков и составление временного (календарного) графика работ с учетом всех взаимосвязанных элементов проектного плана;
- соответствующую организацию процесса закупок и выбора подрядчика;

- соблюдение правил взаимодействия с необходимыми заинтересованными сторонами;
- эффективную систему найма персонала, привлечения волонтеров и соответствующих партнеров;
- умение предвидеть и управлять рисками;
- соблюдение приемлемых стандартов качества продукции и услуг проекта;
- своевременное внесение изменений в процесс управления проектом.

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

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

Несмотря на то, что все четыре вида компетенций управления проектами важны для успешной реализации проекта, данное ***Руководство PMD Pro рассматривает только технический аспект компетенций*** менеджера проекта.

Разделы 2-4 Руководства PMD Pro посвящены процессам, методам и механизмам, применение которых позволит улучшить разработку, планирование, реализацию, мониторинг, контроль и завершение/передачу проекта.

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

Однако вопросы личного профессионального роста не входят в задачи данного Руководства, которое направлено только на совершенствование технических компетенций.

## РАЗДЕЛ 2: ФАЗЫ «ЖИЗНИ» НЕКОММЕРЧЕСКОГО ПРОЕКТА

### 2.1. Сбалансированное управление проектом на протяжении всей его жизни

Для успешной реализации некоммерческого проекта необходимо, чтобы все виды компетенций по управлению проектом применялись сбалансировано на протяжении всего периода его жизни. Для этого многие некоммерческие организации разрабатывают различные модели проектного цикла, которые используются для определения фазы (стадии,этапа), на которой находится их проект. Все вместе фазы проекта определяют логическую последовательность видов деятельности, направленных на достижение цели и задач проекта.

На рис. 8 в качестве примера показан проект организации Food and Agriculture Organization (Продовольственная и сельскохозяйственная Организация). Фазы жизни проекта в данном случае представлены в виде нескольких взаимосвязанных этапов. Это, однако, всего лишь один из подходов, используемых некоммерческими организациями для отображения проектного цикла.

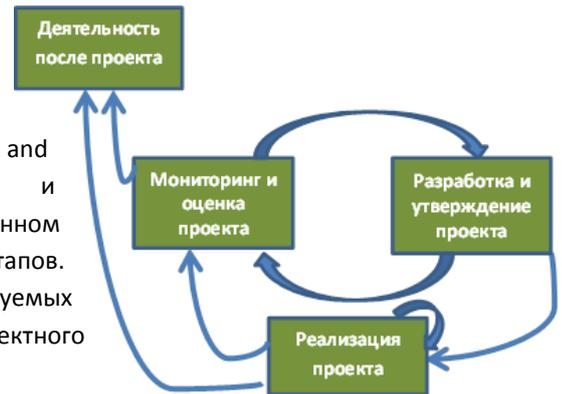


Рис. 8. Жизненный цикл проекта организации Food and Agriculture Organization

В других организациях могут использоваться круговые, линейные, модифицированные спиралеобразные модели. Последовательность и формулировки жизненных циклов проектов внутри схем у разных организаций и в разных отраслях могут существенно отличаться, но цель у них одна. Группируя виды деятельности в виде последовательности отдельных фаз, менеджер проекта и проектная команда могут:

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

### 2.2 Модель проектного цикла (или фаз жизни проекта), предложенная в Руководстве PMD

Признавая право на существование множества различных моделей проектных циклов, используемых некоммерческими организациями, Руководство PMD Pro, тем не менее, предлагает свою шестиступенчатую модель жизни проекта (см. рис. 9). Данная модель ни в коей мере не заменяет ни одну из существующих моделей жизненного цикла проектов и не предлагается в качестве стандарта для некоммерческой сферы. Ее назначение – предложить сбалансированную, подробную модель проектного цикла, охватывающую весь период жизни проекта.



Рис. 9. Модель проектного цикла, предложенная Руководством PMD Pro

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

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

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

В модели проектного цикла PMD Pro, например, такие действия, как мониторинг, оценка и контроль присутствуют во всех фазах жизни проекта, но они одновременно являются одним из этапов шестифазовой модели проекта, которая включает:

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

- **Реализацию проекта:** это ежедневная работа, способствующая осуществлению плана реализации проекта, требующая от менеджера умения вести за собой команду, рассматривать текущие вопросы/проблемы, управлять проектной командой и творчески интегрировать различные элементы в план проекта.
- **Мониторинг, оценку и контроль:** эти виды деятельности присутствуют во всех фазах жизни проекта, позволяют непрерывно оценивать состояние проекта и определять корректирующие действия в ситуациях, когда показатели проекта значительно отклоняются от плановых.
- **Завершение и передачу проекта:** на данном этапе производится заключительная деятельность по проекту, включая (но не ограничиваясь!) оценку полученного результата (продукции, услуг) теми, для кого они предназначались, информацию об извлеченных уроках, завершение административных, финансовых и контрактных обязательств по проекту.



## Момент принятия решений

Управление проектом – непрерывный повторяющийся процесс

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

В каждый момент принятия решений проектная команда имеет возможность оценить, сохраняется ли правомерность изначального обоснования проекта, необходимы ли изменения, или, возможно, необходимо остановить проект в целом.

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

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

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

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

Отдельные фазы жизни проекта, несомненно, могут быть осуществлены только по завершении других этапов, например, фаза завершения и передачи проекта может осуществляться только после фазы разработки проекта, а некоторые этапы реализации проекта идут параллельно. Из рис. 10 видно, что значительная часть работы по планированию проекта выполняется до его официального запуска. Деятельность по завершению проекта начинается задолго до начала завершающей стадии проекта.

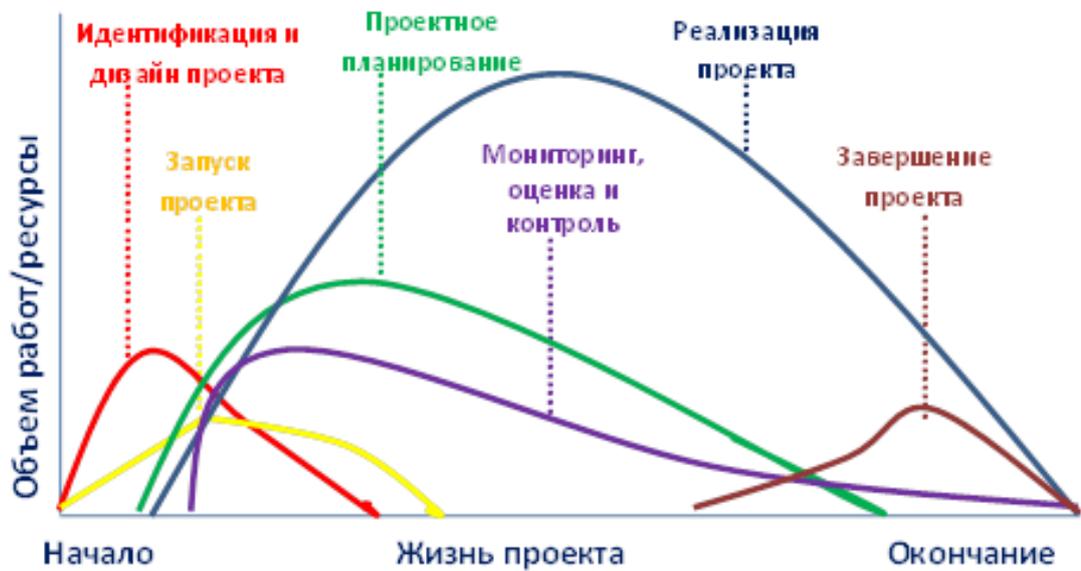


Рис. 10. Взаимодействие фаз проекта

2.2.1 Фаза 1: идентификация проекта и его разработка



Рис. 11. Этап идентификации проекта и его разработки

 Момент принятия решений

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

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

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

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

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

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

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

Из рис. 12 видно, что вносить изменения в проект проще всего в начале его жизни. Если проектная команда хочет изменить цели, сроки финансирования, то это проще всего делать ДО запуска проекта (например, расходование средств согласно календарному плану и использование ресурсов для завершения работ).



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

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

- сбор данных;
- анализ данных;
- определение логики вмешательств проекта.

### 2.2.1.1 Сбор данных

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

#### 2.2.1.1.1 Определение проблемы и потребностей

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Рис. 13. Триангуляция потребностей с помощью классификации Брадшо

Как видно из рис. 13, четыре категории социальных потребностей по Брадшо включают:

- **Нормативные потребности:** сравнение существующей ситуации с имеющимися профессиональными или экспертными стандартами. Часто такие потребности оцениваются профессионалами или экспертами – врачами, инженерами и пр. Например, санитарный врач может указать, что присутствие фекалий в сточных водах превышает нормативные значения, установленные министерством здравоохранения.
- **Сравнимые потребности:** сравнение существующей ситуации с ситуацией в других сообществах. Одним из наиболее частых применений данного подхода было сравнение возможностей доступа к ресурсам. Данный подход признает, что потребность – относительная концепция, и что любые дебаты о потребностях должны проходить в контексте сравнения. Например, члены рыболовческого кооператива могут заметить, что в водах соседнего города, имеющего очистные сооружения, рыбы больше.
- **Ощущаемые потребности:** учет желаний самого сообщества. То, чему сами люди отдают предпочтение. Ощущаемая потребность чаще всего субъективна, и ее лучше назвать «желанием». Ощущаемая потребность зависит от знаний и ожиданий индивида и может быть нереальна или неосуществима. Например, матери могут выражать недовольство по поводу нездоровых условий для жизни и при этом не знать об альтернативах, позволяющих изменить ситуацию.
- **Явно выражаемые потребности:** потребность, выявленная в ходе наблюдения за деятельностью сообщества. Например, если для получения услуг люди вынуждены долго стоять в длинных очередях, это указывает на приоритетность данных услуг. Иногда выраженная потребность

совпадает с желаниями сообщества (их ощущаемая потребность). Но эта ощущаемая потребность не всегда конкретно выражена из-за культурного/политического давления, либо потому, что никого об этом никто и никогда не спрашивал. Например, семьи могут не выражать свое недовольство отсутствием очистных сооружений, но самостоятельно начинают выделять места для размещения отходов (ямы для мусора).

При изучении потребностей сообщества главная трудность заключается в том, чтобы **процесс идентификации потребностей был точным и честным**. Часто отдельные индивиды или группы имеют свои собственные определенные идеи о том, какой проект или услуги следует реализовать некоммерческой организации. Некоммерческие организации должны уметь определять случаи, когда под действием своих собственных мотивов отдельные индивиды и/или группы навязывают организации свое определение потребностей, вне зависимости от приоритетов некоммерческой организации, и делают все, чтобы заставить организацию сделать выбор в их пользу. Например, если известно, что некоммерческая организация преимущественно поддерживает проекты водоснабжения, то участники потенциального проекта склонны формулировать проблемы и их решения таким образом, чтобы они наиболее соответствовали деятельности, которая, по их мнению, эта организация предпочитает, а именно - проекту водоснабжения.

### 2.2.1.2 Типы данных

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

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

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

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

- ✓ **объективность и точность результатов** – меньше субъективности при сборе и интерпретации данных;
- ✓ **стандартизация** – сборщики данных используют стандартные подходы, результаты которых могут быть сопоставлены с другими данными.

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

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

Преимущества методов сбора качественных данных включают:

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

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

Вторичные данные	Первичные количественные данные	Первичные качественные данные
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обзор литературы</li> <li>• Отчеты</li> <li>• Статистические данные</li> <li>• Показатели</li> <li>• Правительственные документы</li> <li>• Прочие документы НКО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обзоры знаний, опыта</li> <li>• Бытовые наблюдения</li> <li>• Стандартные тесты и обзоры</li> <li>• Стандартные методы наблюдений</li> <li>• Антропометрические измерения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мозговой штурм</li> <li>• Группированные диаграммы</li> <li>• Фокус - группы</li> <li>• Данные прошлых периодов</li> <li>• Временные рамки</li> <li>• Круговые диаграммы</li> <li>• Наблюдения</li> <li>• Визуализация, Картирование</li> <li>• Неструктурированные интервью (полуструктурированные)</li> <li>• Интервью ключевых информаторов</li> <li>• Упражнения на ранжирование</li> </ul>

Рис. 14. Способы сбора данных

Для сбора информации необходимо выбирать наиболее подходящие и эффективные (в том числе по затратам) методы и подходы. Здравый смысл иногда подсказывает, что одни методы сбора информации лучше других. Например, иногда первичные данные кажутся предпочтительнее вторичных данных. Но на

практике выясняется, что почти для каждого процесса оценки существует множество источников данных и смешанных методов.

Несмотря на то, что сбор первичных данных может быть направлен на определение потребностей для проектной заявки, он может потребовать много времени, средств и участия большого количества людей. Поэтому многие организации рекомендуют в первом раунде сбора информации полагаться на вторичные данные, а первичными данными, собранными в последующих раундах, просто заполнять пробелы в информации, полученными от вторичных данных.

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

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

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

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

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

### 2.2.1.3 Анализ данных

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

В узком смысле для некоммерческих проектов применяется два вида анализа:

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

#### 2.2.1.3.1 Анализ текущего состояния

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

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

<b>Цель</b>	<b>Метод</b>
Организация информации	Матрицы уязвимости
Определение приоритетов при анализе данных	Отображение замысла (идей, данных) Сравнительные диаграммы Ранжирование упражнений и матриц
Определение текущего состояния предоставления услуг	Определение и анализ «пустующих ниш» Картирование услуг
Критическое обсуждение с заинтересованными сторонами	Групповые дискуссии Фокус - группы Семинары
Изучение причинно-следственных связей и эффективного взаимодействия	Анализ сильных сторон Дерево Проблем

**Рис. 15. Методы анализа**

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

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

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

### **2.2.1.3.2 Анализ будущего состояния**

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

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

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

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

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

Не всегда удается достичь согласия по всем вопросам, что усложняет процесс принятия окончательного решения. Поэтому важно, чтобы проектная команда четко определила приоритеты категорий, учитываемых при принятии решений, и решила, что будет включено в проект, а что останется за его рамками (см. рис.16).

<b>Категория</b>	<b>Критерии</b>
Приоритетность нужд	Какие нужды получили наивысший балл во время оценки/анализа? Какие нужды имеют потенциально самое высокое влияние?
Учет сторонних программ (программ, реализуемых другими организациями и/или структурами)	Кто еще работает в предлагаемой сфере? В чем сила их программы? Какие из существующих видов деятельности дополняют анализ дерева задач?
Уместность (приемлемость)	Приемлем ли предлагаемый подход для целевых групп населения и для ключевых заинтересованных сторон? Например, соответствует ли проект, направленный на улучшение репродуктивного здоровья, существующим религиозным и культурным нормам?
Потенциал организации	Каковы сильные стороны вашей организации? Каков уровень возможностей ваших партнеров?
Наличие ресурсов	Есть ли финансы? Есть ли потенциал для увеличения финансирования? Каковы возможности регулирования ресурсов?
Финансовая/экономическая осуществимость	Соответствуют ли предстоящие затраты реальным ресурсам?
Техническая осуществимость и устойчивость	Может ли предлагаемый проект быть действительно завершен? Будет ли работа по проекту устойчивой и долговременной?
Ориентация на программную стратегию организации, в рамках которой будет осуществляться проект	Каковы программные стратегические приоритеты вашей организации в регионе? В стране? В чем сила программной деятельности вашей организации? Каковы приоритеты программной деятельности с географической точки зрения? Кто бенефициары? И т.д.
Портфель проектов	Вписывается ли проект в портфель проектов вашей организации?

Рис. 16. Критерии оценки факторов, включаемых в объем работ по проекту

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

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

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

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

Рассмотрим пример с вымышленным сообществом Delta River (Реки Дельта).

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

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

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



### Сбор и анализ данных на протяжении всего периода жизни проекта

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

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

- при расширении или изменении работ по проекту
- в ходе мониторинга и оценки деятельности
- при изучении извлеченных уроков по завершении проекта

Управление проектом – непрерывный повторяющийся процесс!

К факторам, способствующим возникновению проблемы, относятся:

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

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

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

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

#### 2.2.1.4 Определение логики вмешательств со стороны проекта

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

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

##### 2.2.1.4.1. Варианты возможных логических матриц проектов

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

Таблица на рис. 17 может использоваться для сравнения моделей, применяемых рядом международных инвесторов и некоммерческих организаций. При взгляде на таблицу сразу бросается в глаза разница в количестве уровней в моделях и разница в терминологии. Тем не менее, несмотря на отличия, они служат одним и тем же целям, а именно:

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

	Полные изменения	Промежуточные (непрямые) изменения/результаты		Прямые изменения/результаты	Конкретные вмешательства	
<b>AusAid</b>	Цель/ Влияние <b>Goal/Impact</b>	Цель/Итог <b>Purpose/ Outcome</b>	Задача компонента <b>Component Objective</b>	Продукт <b>Output</b>	Рабочая программа/задача <b>Work Program/Task</b>	
<b>CARE</b>	Цель программы <b>Program Goal</b>	Конечная цель проекта <b>Project Final Goal</b>	Промежуточная задача <b>Intermediate Objective</b>	Продукт <b>Output</b>	Деятельность <b>Activity</b>	Вложения /ресурсы <b>Input</b>
<b>EU</b>	Сверхзадача <b>Overall Objective</b>	Цель проекта <b>Project Purpose</b>	Конкретная задача <b>Specific Objective</b>	Ожидаемый результат <b>Expected Result</b>	Деятельность <b>Activity</b>	Вложения <b>Input</b>
<b>FAO</b>	Сверхцель <b>Overall Goal</b>	Промежуточная цель <b>Intermediate Goal</b>	Цель <b>Purpose</b>	Продукт <b>Output</b>	Деятельность <b>Activity</b>	Вложения <b>Input</b>
<b>NORAD</b>	Цель <b>Goal</b>		Цель <b>Purpose</b>	Продукт <b>Output</b>	Деятельность <b>Activity</b>	Вложения <b>Input</b>

<b>USAID</b>	Стратегическая задача <b>Strategic Objective</b>	Промежуточный (непрямой) результат <b>Intermediate Result</b>		Продукт <b>Output</b>	Деятельность <b>Activity</b>	Вложения <b>Input</b>
<b>World Bank</b>	Влияние/Цель/Развитие Задача <b>Impact/Goal/Development Objective</b>		Итог/цель <b>Outcome/Purpose</b>	Продукт <b>Output</b>	Процесс/ Деятельность <b>Process/Activity</b>	Вложения <b>Input</b>
<b>World Vision</b>	Цель программы <b>Program Goal</b>	Цель проекта <b>Project Goal</b>	Итог <b>Outcome</b>	Прямой результат <b>Output</b>	Деятельность <b>Activity</b>	Вложения <b>Input</b>

Рис. 17. Терминология логической матрицы у различных некоммерческих организаций

#### 2.2.1.4.2 Интерпретация логической матрицы

Логическая матрица определяет причинно-следственные взаимоотношения в рамках проекта путем отслеживания связей элементов проекта по горизонтали и по вертикали, соединяющих уровни матрицы. Отношения между элементами на каждом уровне логической матрицы иллюстрируют вертикальную логику, что должно привести к достижению цели проекта.

Несмотря на то, что существует множество вариантов логических матриц проекта, в Руководстве PMD Pro принята четырехуровневая модель логической матрицы, которая включает следующие элементы:

1. **Деятельность** (activities, interventions) – это предпринимаемые вмешательства (действия), благодаря которым финансовые, человеческие, технические, материальные и временные ресурсы мобилизуются для получения определенных «**продуктов**» (outputs) проекта (обучение, строительство и пр.). За получение Продуктов непосредственно отвечает персонал проекта.
2. **Промежуточные результаты** (outputs) – это прямые (непосредственные) производные, полученные в результате деятельности (выполнения работ) в рамках проекта. Сюда относятся:
  - ✓ **продукция** (например, методические или информационные материалы);
  - ✓ **товары** (например, декоративные поделки на продажу, созданные детьми, и т.п.);
  - ✓ **услуги** (консультации, тренинги и др.);
  - ✓ **изменения** в целевой группе (например, повышения уровня знаний и навыков).

Продукты проекта в совокупности приводят к достижению не прямых (промежуточных) **результатов** проекта (outcomes).

3. **Конечные результаты** (outcomes) – это конечные достижения проекта на уровне бенефициаров (например, применение знаний и умений на практике, изменение поведения, использование новых дорог для доставки грузов), которые в совокупности приводят к повышению уровня/качества жизни населения (уменьшение числа голодающих, повышение доходов, повышение выхода продукции и пр.), что является **целью** проекта (impact).
4. **Цель** (impact, goal) – это **окончательный результат** высшего уровня или **влияние** проекта на проблему (преобразование, устойчивость, благосостояние и пр.), т.е. те изменения в сообществе, которые были получены, в том числе, благодаря проекту (конечная цель многих логических матриц).

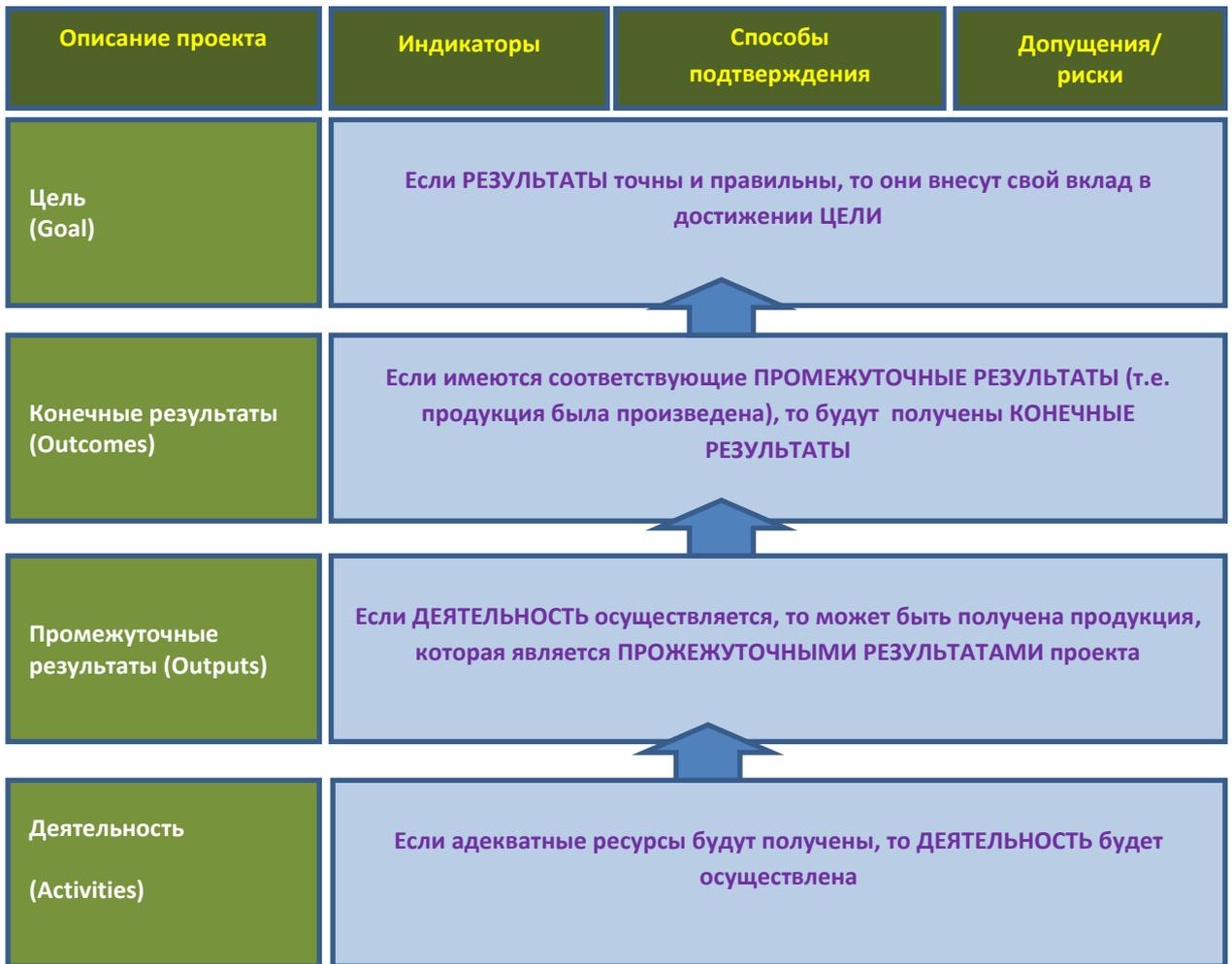


Рис. 18. Вертикальная логика логической матрицы

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

Например, если засуха случится два года подряд, семена могут не взойти, и поэтому продукция (в данном случае - урожай) не будет получена. Или дети, страдающие расстройством кишечника из-за плохого качества воды, могут есть больше, но при этом оставаться истощенными (в данном случае, если один из ожидаемых результатов проекта сформулирован, например, как «физическое развитие детей соответствует нормам», то он не будет достигнут в силу вышеуказанного риска<sup>10</sup>).

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

Допущения/риски определяют горизонтальную логику логфрейма, создавая отношения «если – то», и если допущения на каждом уровне основы справедливы, то развитие проекта по вертикали может идти успешно, что видно из следующего рисунка 19.

<sup>10</sup> Примечание редактора

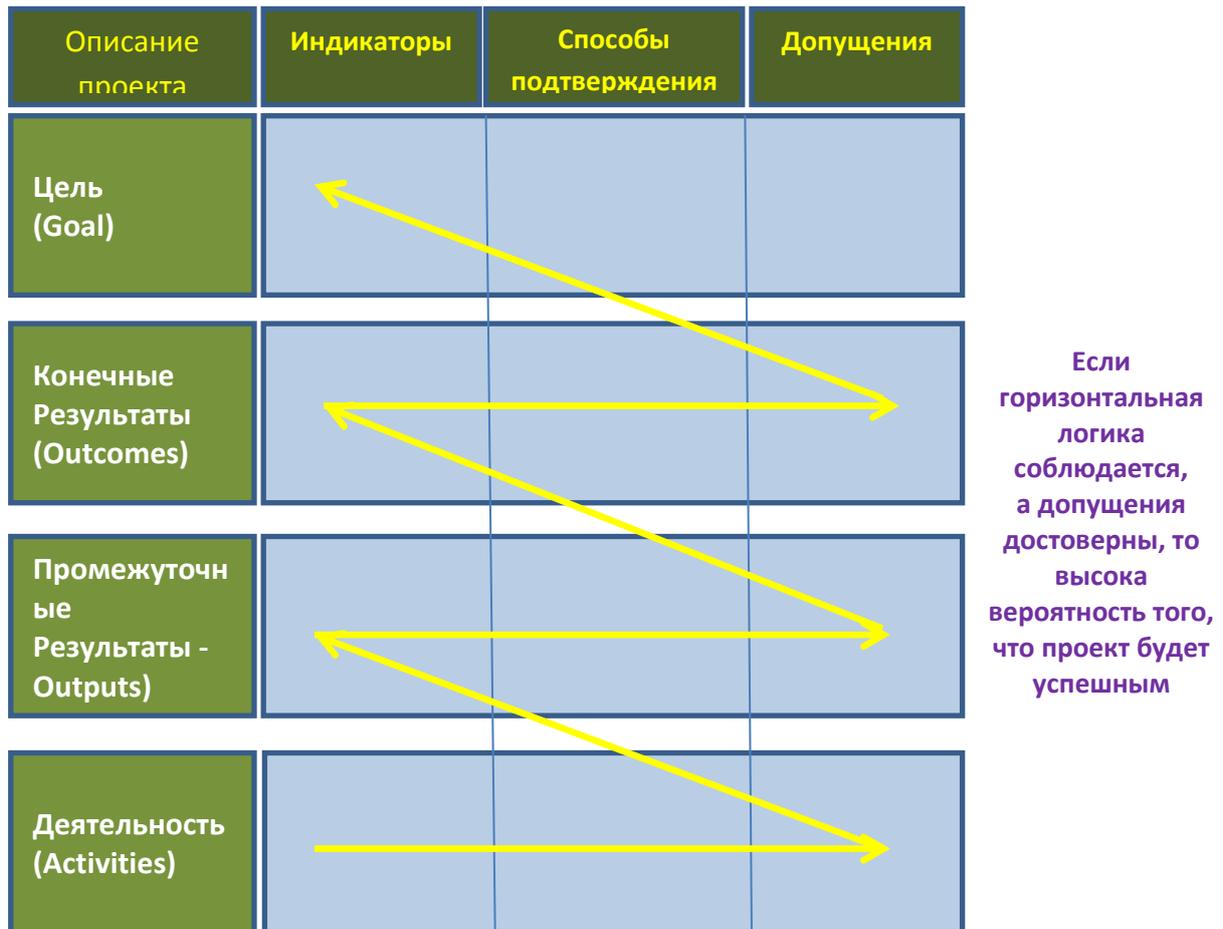


Рис. 19. Горизонтальная логика логфрейма

Важно обратить особое внимание на правую ячейку уровня «Промежуточные результаты». Допущения, находящиеся в этой ячейке, образуют ядро логики вмешательства со стороны проекта. Именно здесь образуется связь между Промежуточными Результатами, полученными в виде произведенной по проекту «продукции», и социальными изменениями, ожидаемыми на уровне «Конечные Результаты».

Если, например, «Промежуточными результатами» проекта являются: 1. «Построенные удобные общественные туалеты» и 2. «Повышение информированности населения по вопросам пользования туалетами», тогда «Допущения» на уровне «Результат» состоят в том, что наличие туалетов и знание, как ими пользоваться, приведет к их широкому использованию, что повысит качество воды и, как следствие, улучшит состояние здоровья членов сообщества.

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

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

Чтобы индикатор отражал изменения, он должен иметь **базовое значение** или точку отсчета (измеренный и зафиксированный показатель области изменений на момент начала проекта и/или способ сравнения данных «до» и «после» проекта).

Элементы проекта (уровни логической матрицы)	Рекомендации по разработке индикаторов
<p><b>Цель (Impact)</b> - самого высокого уровня конечный результат влияния проекта на процесс изменений в сообществе (в проблемной ситуации)<sup>11</sup>.</p>	<p>Индикаторы этого уровня не есть нечто, присущее только одному проекту. Это, скорее, цели программы, подсектора или сектора, в которую другие проекты также вносят свой вклад.</p> <p><i>Некоторые примеры изменений, измеряемых индикаторами этого уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• преобразования в сообществах</li> <li>• устойчивое развитие</li> <li>• повышение благосостояния и уровня (качества) жизни</li> <li>• показатели здравоохранения (заболеваемость, смертность, инвалидизация)</li> </ul>
<p><b>Результаты</b> непрямые (Outcomes) – то, чего проект планирует достичь на уровне бенефициаров и что позволит со временем достичь <b>Цели</b> проекта и необходимых изменений в сообществе<sup>12</sup>.</p>	<p>Индикаторы этого уровня являются ключевыми, но их, как правило, сложнее всего определить.</p> <p>Индикаторами необходимо измерить изменения, которые происходят в среде предполагаемых бенефициаров, в целевых группах населения, в сотрудничающих организациях и у местных партнеров.</p> <p><i>Некоторые примеры изменений, измеряемых индикаторами этого уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применение знаний и навыков с течением времени</li> <li>• изменение моделей поведения бенефициаров проекта и заинтересованных лиц</li> <li>• доставка (со временем) грузов по построенной в рамках проекта дороге</li> <li>• снижение количества голодающих</li> <li>• повышение дохода бенефициаров</li> <li>• увеличение производительности/ повышение выхода продукции</li> </ul>
<p><b>Продукция (Outputs)</b> – прямые (ощутимые) результаты, полученные от деятельности по проекту и поддающиеся контролю со стороны менеджмента. В совокупности позволяют достичь не прямых <b>Результатов</b><sup>13</sup>.</p>	<p>Индикаторы этого уровня легче определить, чем на уровне «Результатов», поскольку они отражают наличие ощутимых продуктов и услуг, предоставляемых проектом. Продукция и услуги должны быть осуществлены до конца периода реализации проекта, в соответствии с временным графиком и планом.</p> <p><i>Некоторые примеры индикаторов этого уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• люди приобрели знания и навыки</li> <li>• построены качественные дороги</li> <li>• жизненно необходимые товары доставляются</li> <li>• услуги оказываются</li> </ul>
<p><b>Деятельность (Activities)</b> – предпринимаемые вмешательства в рамках проекта, посредством которых мобилизуются ресурсы для получения неких производных деятельности, за которые персонал проекта несет ответственность, и которые в совокупности позволяют получить <b>Продукцию</b><sup>14</sup>.</p>	<p>Не все некоммерческие организации разрабатывают индикаторы для этого уровня логической матрицы (деятельность по проекту). Индикаторы этого уровня почти напрямую связаны с описанием самой деятельности.</p> <p><i>Примеры:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• деятельность персонала проекта</li> <li>• сравнение фактических расходов с бюджетом</li> <li>• использование оборудования</li> <li>• составляющие обучения</li> <li>• компоненты строительства</li> </ul>

Рис. 20. Рекомендации по разработке показателей для каждого уровня логической основы

<sup>11</sup> Например, снижение заболеваемости, смертности, инвалидизации и т.п. – прим. редактора

<sup>12</sup> Например, изменение убеждений и поведения, расширение доступа к услугам и т.д. – прим. редактора

<sup>13</sup> Например, уровень знаний и навыков после обучающих мероприятий и консультаций в рамках проекта, наличие информационных материалов, возможность для целевых групп получить услуги – прим. редактора

<sup>14</sup> Например, разработка и издание информационных материалов, проведение информационных кампаний, тренингов и др. обучающих мероприятий, закупка предметов гуманитарной помощи, распространение презервативов, предоставление услуг и т.п. – прим. редактора

**Базовые значения индикаторов должны быть определены еще в начале проекта.** Результаты деятельности в ходе реализации проекта измеряются и сравниваются с базовыми значениями (чтобы продемонстрировать произошедшие и ожидаемые улучшения, изменения или достижения).

Индикаторы отражают степень соответствия использования ресурсов, получения продукции, достижения результатов и цели по сравнению с **запланированными показателями**. Они демонстрируют посредством конкретных и измеримых единиц достижения на каждом этапе изменений. Индикаторы также позволяют устранить неоправданные ожидания от вмешательств проекта. На рис. 20 даны рекомендации по разработке индикаторов для каждого уровня логической матрицы.

При разработке индикаторов следует применять так называемые **SMART**<sup>15</sup> - критерии, что означает, что индикаторы должны быть:

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

В таблице на рис. 21 показана логическая матрица проекта Delta River. Содержание этой логической матрицы является примером горизонтальной и вертикальной логики проекта, а также примером допущений для индикаторов, определенных на каждом уровне логической матрицы (логфрейма).

---

<sup>15</sup> От англ. «smart» - «умный» - прим. редактора

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

Рис. 21. Логическая матрица проекта «Delta River»

## Управление моментами принятия решений

Минуточку! В этом месте пронизательный читатель обязательно задаст вопрос:

«На данный момент мы уже инвестировали достаточное количество средств, времени и сил в процесс идентификации и разработки проекта, не имея уверенности в том, что наш проект будет финансироваться. Разве это не риск?»

Вопрос вполне уместный, и озабоченность, стоящая за ним, на 100% справедлива.

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

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

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



## Заинтересованные стороны в качестве консультантов

К процессу разработки документов, связанных с каждым моментом принятия решений (обоснование проекта, концептуальное предложение, письма поддержки, проектное предложение и т.д.), должны активно привлекаться все заинтересованные стороны, чтобы совместно рассмотреть основные вопросы будущего проекта. Перечень этих вопросов включает (но не ограничивается!), следующие вопросы:

- Ознакомлены ли прямые благополучатели проекта с предполагаемым объемом деятельности и согласны ли они с ним?
- Действительно ли основные сроки выполнения проектных работ соответствуют ожиданиями и совместимы с ограничениями заинтересованных сторон?
- Согласовали ли заинтересованные стороны основные требования по качеству?
- Рассмотрела ли организация, которая будет осуществлять деятельность по проекту, основные объемы работ, сроки их выполнения и бюджет?

Эти и подобные вопросы помогают контролировать процесс разработки проекта на ранних стадиях с тем, чтобы быть уверенными, что официальная версия проектной заявки будет подготовлена надлежащим образом.

Управление проектом – непрерывный повторяющийся процесс!

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

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

- позволяет убедиться в том, что организация не затачивает большое количество времени, средств и усилий персонала на разработку предложений по проекту, если не предусмотрены участие в нем

или поддержка его со стороны лиц, принимающих ключевые решения (инвесторы, партнеры, руководители организации);

- обеспечивает глубокий анализ концепции проекта, предлагая к рассмотрению многочисленные перспективы и способствуя созданию коллективной собственности по окончании реализации проекта;
- позволяет определить процессы, с помощью которых проект корректируется для получения гарантированной поддержки (как внутренней, так и внешней), необходимой в дальнейшем для одобрения проекта в целом.

Моменты принятия и пересмотра решений на модели этапов проекта PMD Pro показаны треугольниками (см. рис.22).



Рис. 22. Пример моментов принятия решений на протяжении жизни проекта

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

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

- сохранить целенаправленность проекта;
- убедиться в том, что контекст и допущения, принятые в начале и приведшие к утверждению проекта, все еще имеют силу;
- предоставить возможность заинтересованным лицам и проектной команде принять следующие решения:
  - ✓ продолжать ли проект, следуя начальной схеме;
  - ✓ нет ли необходимости пересмотреть план проекта;
  - ✓ остановить проект (что не обязательно означает «провал» проекта, например, по объективным причинам в направлении деятельности проекта отпала необходимость, проект стал неосуществим и пр.).

Пример ниже показывает, что в проекте Delta River на этапе идентификации и разработки были обозначены четыре момента для принятия/ пересмотра решений.

*Примечание: важно понимать, что последовательность, приведенная в проекте Delta River, всего лишь ОДНА ИЗ МНОГИХ последовательностей, существующих для некоммерческого проекта, и данный пример иллюстрирует только моменты принятия решений на этапе идентификации и разработки проекта.*

#### **Пример: Моменты принятия/пересмотра решений в проекте Delta River**

Документы, подготовленные на этапе идентификации и разработки проекта:

**Момент принятия решения 1:** Концептуальное проектное предложение.

Документ представляется внутренним заинтересованным лицам для оценки, анализа и согласования видов деятельности и получения согласия на разработку потенциального проекта.

**Момент принятия решения 2:** Меморандум о намерениях.

Данный документ представляется потенциальным инвесторам, чтобы получить от внешних заинтересованных сторон «зеленый свет» для проекта. Документ разрабатывается за сравнительно короткий период времени с привлечением ограниченных ресурсов и должен создать основу для обсуждения на более высоком уровне обоснования проекта, а также для получения обратной связи по проекту ДО того, как более значительные ресурсы будут привлечены к детальной разработке предложения по проекту.

**Момент принятия решения 3:** Проектная заявка.

На данном этапе готовится официальный документ для получения разрешения сделать запрос на финансирование проекта. Документ должен быть четким и ясным и давать подробное описание затрат, объема и сроков работ, качества услуг/продукции по проекту. Формат процесса разработки проектной заявки может существенно отличаться от проекта к проекту и зависит от масштабов проекта и от требований инвесторов.

## 2.2.2 Фаза 2: запуск проекта



Рис. 23: Фаза запуска проекта

### 2.2.2.1 Цель

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

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

### 2.2.2.2 Создание структуры руководства проектом

К сожалению, термин «руководство» часто ассоциируется с бюрократическими процессами и протоколами. Но не это является целью руководства проектами.

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

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

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

В данном сценарии ответственность спонсора проекта включает:

- обеспечение ответственности организации за обязательства по проекту;
- принятие решений о предлагаемых изменениях по проекту (объем работ, бюджет, сроки и пр.), выходящих за рамки полномочий менеджера проекта;

- наблюдение за проектом, предоставление ресурсов, определение направления движения и пр.;
- мониторинг значимости проекта, принятие решения о его завершении (в случае необходимости);
- поддержка и консультирование менеджера проекта по вопросам управления проектом, особенно по вопросам, не поддающимся контролю со стороны менеджера проекта;
- адвокационная работа для получения необходимой организационной поддержки проекта и обеспечения его ресурсами;
- отслеживание «владения» организацией процессом и результатами проекта.

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

Известно, что некоммерческие проекты не просты. Проектная команда должна иметь дело с многочисленными заинтересованными лицами, включая (но не ограничиваясь!) спонсора проекта, организации, участвующие в его реализации, сообщества бенефициаров, поставщиков и пр. В этих сложных условиях один спонсор проекта не в состоянии оказать проектной команде помощь, необходимую для достижения успеха. Более эффективной структурой руководства проектом является проектный **Совет<sup>16</sup> (или Правление проекта)**, включающий представителей от всех групп заинтересованных лиц, участвующих в проекте.

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

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

---

<sup>16</sup> По аналогии с Советом Директоров – прим. редактора

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

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

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

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

### 2.2.2.3 Официальное разрешение на запуск проекта

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

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

В крупных организациях разрешение, как учредительный проектный документ, оформляется, как правило, в виде **Устава** проекта - документа, содержащего общее описание проекта и подписанного его руководящим органом. Подразделения организации (отделения, филиалы и т.д.) получают вариант Устава проекта в виде **проектного Соглашения**<sup>17</sup>

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

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

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

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

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

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

- выполняя проект, в котором не оговорены обязательства и отсутствует поддержка со стороны лиц, принимающих решения (инвесторы, партнеры, руководство организацией), проектная команда начинает затягивать время, нерационально использовать материалы, персонал и иные средства организации;

<sup>17</sup> У НКО стран региона ВЕЦА обычно принято называть данный документ проектным Соглашением – прим. редактора

- ключевые заинтересованные стороны не имеют представления о проекте в целом (объем работ, бюджет, график, преимущества, риски).

#### **2.2.2.4 Объявление о начале проекта**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.2.3 Фаза 3: планирование проекта



Рис. 24. Фаза планирования проекта

#### 2.2.3.1. Цель

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

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

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

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

Сравним, к примеру, предложения по проекту (проектную заявку) с планом реализации проекта. На рис. 25 показаны отличия между этими двумя документами с точки зрения их назначения, формата, уровня детализации (аналогичное сравнение можно провести между логической матрицей проекта и планом его реализации).

Элементы проекта	Предложения по проекту	План реализации проекта
<b>Цель</b>	Получение согласования и финансирования проекта. Основное внимание - ясному и подробному изложению сути проекта для цели его «продажи» лицам, которые будут осуществлять финансирование.	Обеспечение своевременного выполнения проекта в полном объеме, в рамках бюджета и в соответствии с требуемыми параметрами качества. Главное внимание – тщательному, логическому планированию и моделированию проекта для ознакомления с ним исполнителей (проектной команды и прочих заинтересованных сторон).
<b>Формат</b>	Формат часто определяется требованиями инвестора или агентством, ответственным за принятие решений по финансированию.	Формат определяется проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.
<b>Уровень детализации</b>	Уровень детализации часто ограничен и ориентирован на цели, формат работы по проекту, ожидаемые результаты, временной график и сроки реализации проекта.	Уровень детализации определяется проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.
<b>Участники</b>	Часто разрабатываются небольшой командой в силу ограниченности времени.	Существует возможность расширить число участников, включить заинтересованных лиц, экспертов и технических консультантов.
<b>Целевая аудитория</b>	Инвесторы и заинтересованные стороны, распределяющие ресурсы.	Направлен на нужды команды, выполняющей деятельность по проекту.
<b>Сроки и временные графики</b>	Очень часто разрабатываются в условиях ограничения времени, иногда за месяцы и даже годы до начала реализации.	Существует возможность пересмотреть проектные предложения с целью дальнейшей разработки/пересмотра/обновления планов в начале процесса реализации проекта, либо в ключевые моменты жизни проекта.

Рис. 25. Предложения по проекту в сравнении с планом реализации проекта

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

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

- **Планирование должно быть сбалансированным!**
- **Планирование должно быть всеобъемлющим!**
- **Планирование должно быть интегрированным!**
- **Планирование должно быть частью менеджмента!**
- **Менеджмент проекта должен быть непрерывным повторяющимся процессом!**

### 2.2.3.2 Сбалансированность при планировании проекта

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

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

- **Планирование фазы запуска проекта**

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

- **Планирование планирования**

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

- **Планирование реализации проекта**

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

- **Планирование мониторинга и оценки проекта**

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

- **Планирование завершения и передачи проекта**

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

### 2.2.3.3 Всеобъемлющий характер проектного плана

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

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

Иначе говоря, тщательно проработанный план проекта включает детали, относящиеся к каждому из следующих элементов управления проектом:



Рис. 26. Элементы всеобъемлющего проектного менеджмента

- Планирование управления объемом работ по проекту**  
 Каким образом будет осуществляться управление и контроль над всеми видами работ по проекту (продукция, услуги, виды работ, необходимые для получения результата) на протяжении всей жизни проекта?
- Планирование управления временными параметрами проекта**  
 Какие процессы и методы будут применяться для оценки временных рамок проекта, и каким образом будут управляться календарные планы на протяжении жизни проекта?
- Планирование управления обоснованием проекта**  
 Какие проблемы решает проект, и какие ресурсы необходимы проекту (время, денежные средства, репутация организации, усилия), которые позволили бы эффективно осуществить проект и получить требуемый результат?
- Планирование управления заинтересованными сторонами проекта**  
 Кто те лица, группы или организации, на чьи интересы проект может повлиять, как положительно, так и отрицательно? Каково будет их участие в проекте?
- Планирование управления рисками**  
 Каким образом будут определяться, анализироваться и отслеживаться риски?
- Планирование управления ресурсами проекта**  
 Какие существуют процессы и системы для приобретения оборудования и материалов, для управления финансами и человеческими ресурсами? Какие методы логистики следует применить для соблюдения графика поставок?

Ключевым звеном этих шести элементов комплексного плана проекта является **Планирование координирующих действий по проекту**. План проекта должен предусмотреть, каким образом будут

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

Формат планов реализации проекта может быть самым различным. В некоторых случаях элементы комплексного плана включают в один документ, являющийся единым планом реализации проекта. В других случаях план реализации проекта состоит из нескольких документов.

Иногда основной план проекта дополняют отдельными планами с более глубокой степенью детализации отдельных областей планирования. Например, проект может иметь основной план реализации и отдельный план по мониторингу и оценке проекта. Аналогичным образом, в зависимости от масштабов, сложности и рисков проекта, команда может разработать отдельные документы по закупкам, взаимодействию, управлению человеческими ресурсами и т.п. Все эти планы должны быть увязаны между собой и прочими документами проекта, образуя в целом **комплексный план реализации проекта**.

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

#### 2.2.3.4 Интегрированный характер проектного планирования

Помните треугольник ограничений проекта? Один из важных выводов такого представления заключается в том, что **ограничения по проекту взаимосвязаны, и что изменение одного из них влечет за собой изменение других**. Такая же динамика присуща и плану реализации проекта. Каждый из элементов плана связан с другими его элементами. Это очевидно просматривается в обширных взаимосвязях между различными элементами общего всеобъемлющего плана реализации проекта, например:

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

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

#### 2.2.3.5 Коллегиальность планирования и необходимость участия заинтересованных сторон

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

- **График разработки проектной заявки нередко ускоряется из-за лимита времени**  
Часто инвесторы для разработки проектной заявки дают организации всего лишь месяц-два, начиная с объявления даты подачи заявки и до момента начала финансирования (в некоторых случаях этот период составляет всего 24 часа!). В таких ситуациях организация вынуждена быстро завершить все этапы оценки, анализа и разработки проекта и пройти все точки пересмотра решений, чтобы своевременно подготовить и предоставить проектную заявку. В результате организация не имеет возможности проконсультироваться с основными заинтересованными лицами по проекту на этапе его идентификации и разработки.

- **Предложения по проекту часто разрабатываются небольшими группами людей**  
Учитывая тот факт, что проектная заявка чаще всего предназначена для заинтересованных сторон, принимающих решения о финансировании проекта (внешние инвесторы или внутренние группы организации), команда по разработке предложения по проекту чаще всего стремится наилучшим образом «продать» проект, поэтому в команду включают людей, умеющих наилучшим образом описать и преподнести (презентовать) проект. Это может привести к ухудшению сотрудничества с ключевыми заинтересованными сторонами на этапе разработки проектного предложения.
- **Проектная заявка не должна содержать подробный всеобъемлющий план действий**  
Несмотря на то, что отдельные детали могут быть включены в основное описание проектной заявки, чаще всего они носят общий характер и недостаточно проработаны. Поэтому люди, которым предстоит начать этап реализации, не могут дать точные оценки времени, средств и персонала, необходимых для выполнения и завершения работ по проекту.

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

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

Участие заинтересованных сторон в процессе планирования имеет множество преимуществ:

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

### **2.2.3.6 Планирование – процесс итеративный<sup>18</sup>**

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

<sup>18</sup> Итеративный - непрерывный, повторяющийся, многократный

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

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

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

**2.2.4 Фаза 4: реализация проекта**



Рис. 27. Фаза реализации проекта

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

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

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

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

#### 2.2.4.1 Управление текущими вопросами и проблемами

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

Текущие вопросы и проблемы включают неосуществленные решения, ситуации или сложности, которые могут существенно повлиять на проект, и которые проектная команда не может разрешить самостоятельно. Управление текущими проблемами заключается в умении распознавать их и управлять ими вплоть до их полного разрешения. Решение текущих проблем часто выходит за рамки полномочий проектной команды. Но даже если решение проблемы передается на более высокий уровень или делегировано другому лицу, менеджер проекта все равно должен отслеживать ее решение. На протяжении всей жизни проекта он должен быть готов выделить ресурсы, необходимые для решения таких проблем.

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

- участвует в выявлении проблемных моментов по проекту;
- вносит свой вклад в решение проблем;  
*Примечание: опыт показал, что люди, занятые конкретным видом деятельности, как правило, лучше знают, как решить тот или иной вопрос. Поэтому задача менеджера проекта состоит в том, чтобы создать условия, в которых каждый член команды мог бы самостоятельно разрешить как можно большее число проблемных вопросов.*
- доводит важные проблемные вопросы до менеджера проекта в кратчайшие сроки.

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

Если проблема не решена, негативные последствия могут включать:

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

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

- **Идентификация и отслеживание текущих проблем**  
Выявление нерешенных вопросов, неосуществленных решений и прочих проблем до того, как они окажут негативное влияние на проект. Поэтому процесс определения и отслеживания текущих проблем тесно связан с процессом управления рисками (который рассматривается в разделе, посвященном мониторингу, оценке и контролю). Таким образом, этап реализации и этап мониторинга, оценки и контроля тесно связаны и обычно идут параллельно.

- **Анализ текущих проблем**  
Понимание сущности проблемы, ее причин и последствий, чтобы предпринять адекватные действия для ее разрешения.
- **Сообщения о текущих проблемах**  
Доведение текущих вопросов/проблем до соответствующего уровня руководства в организации для их решения. Важно также доводить информацию о том, каким образом и когда вопрос/проблема были решены.
- **Контроль над текущими вопросами/проблемами**  
Менеджер проекта отвечает за создание условий, в которых проектная команда и партнеры могут осуществлять действия, обеспечивающие своевременное и эффективное решение текущих вопросов и проблем.

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

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

Наиболее важным способом контроля является ведение журнала текущих вопросов, в котором суммированы все вопросы, отражено их текущее состояние и указано лицо, ответственное за данный вопрос. Журнал регистрации текущих вопросов может иметь самый разнообразный формат – от варианта на бумаге до полностью интегрированной базы данных. Образец формата журнала приведен ниже на рис.28.

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

Рис. 28. Журнал регистрации текущих вопросов/проблем

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

#### 2.2.4.2 Управление людьми

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

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

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

Это, однако, не означает, что в управлении людьми не существует четких технических методов.

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

- **Набор персонала**  
В функции руководителя проектной группы входит обязанность определения кандидатур на занятие соответствующих должностей, их интервью, определение критериев отбора и окончательный выбор.
- **Разработка должностных инструкций**  
Должностная инструкция включает список обязанностей по проекту, роли и ответственности каждого члена команды. Должностные инструкции используются не только для найма сотрудников, но и для оценки результатов деятельности каждого члена команды.
- **Разработка организационной схемы проекта**  
Организационная схема проекта отражает систему отчетности и субординации в проектной команде.
- **Определение необходимости обучения персонала проекта**  
Какие навыки и умения необходимы для реализации проекта? Есть ли необходимость в обучении персонала? Требуется ли наличие сертификатов для допуска персонала к выполнению работ?
- **Оценка показателей работы**  
Оценка показателей – это процесс документирования деятельности персонала проекта для проведения формальной или неформальной оценки его работы. После анализа этой информации менеджер проекта может выделить и решить проблемы, разрешить конфликты, улучшить работу команды в целом.
- **Установление норм общения в команде**  
Как руководитель проектной команды, менеджер проекта должен разработать конкретный план способов общения (совещания, семинары, отчеты, информационные записки, бюллетени, блоги и пр.), которые позволили бы членам команды обмениваться информацией, вести активную работу по выявлению проблем и конфликтных моментов, совместно решать эти проблемы.

#### **2.2.4.3 Управление внутренней системой контроля**

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

Создание внутренней системы контроля преследует следующие цели:

- способствовать эффективному и рациональному выполнению работ;
- повышать надежность получения требуемых результатов в ходе реализации проекта;

- следить за соблюдением необходимых норм и законов;
- сохранять ресурсы организации, как материальные (механизмы, оборудование, активы), так и нематериальные (репутация, интеллектуальная собственность);
- снижать риск коррупции и взяточничества.

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

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

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

Система внутреннего контроля должна распространяться:

- **на человеческие ресурсы:**
  - ✓ формализована ли политика управления человеческими ресурсами, и соответствует ли она местным законам и нормам, принятым в организации?
  - ✓ существует ли система табелей, оценки производственных показателей, и пр.?
- **на закупки:**
  - ✓ существует ли система выбора поставщика?
  - ✓ существуют ли критерии выбора поставщика?
  - ✓ существует ли система управления поставщиком?
  - ✓ существуют ли аналогичная система для выбора консультанта?
- **на финансы:**
  - ✓ существует ли система управления потоками наличности? Расходами? Финансовой отчетностью?
  - ✓ существует ли распределение обязанностей и финансовых ролей?
- **на материально-технические ресурсы (МТР):**
  - ✓ существует ли система идентификации и отслеживания МТР?
  - ✓ существует ли система использования/передачи/утилизации оборудования по окончанию проекта?
- **на контракты и соглашения:**
  - ✓ существует ли система управления грантами?
  - ✓ существует ли система управления отношениями с подрядчиками?
- **на инфраструктуры:**
  - ✓ какие существуют системы связи?
  - ✓ какие существуют системы управления транспортными средствами?
- **на системы безопасности:**
  - ✓ существует ли необходимость в создании особых средств безопасности?
  - ✓ разработана ли политика поездок? Программы завершения? Прочее?
- **на процессы управления информацией:**
  - ✓ существует ли система регистрации отчетов (на бумаге/электронная система)?
  - ✓ существуют ли политики и стандарты информационного менеджмента?
  - ✓ отвечают ли документы, контракты и пр. требованиям аудита по контракту?

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

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

### 2.2.5 Фаза 5: мониторинг, оценка и контроль



Рис. 29. Мониторинг, оценка и контроль над проектом

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

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

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

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

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

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

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

### 2.2.5.1 Разница между мониторингом, оценкой и контролем

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

**Мониторинг** прогресса по проекту отслеживает в целом ход работ по проекту. Он дает ответы на такие вопросы как: «Завершена ли деятельность в соответствии с планом? Ведется ли работа по проекту в соответствии с планом? Соответствуют ли результаты проекта ожидаемым?». В своей основе это **пассивный процесс**, который ничего не меняет. Он просто сообщает менеджеру, в каком состоянии находятся временные (календарные) показатели, денежные средства, каковы риски проекта, каково качество и прочие параметры проекта. Суть целей процесса мониторинга можно представить в виде таблицы на рис. 30:

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

Рис. 30. Что подвергать мониторингу, для чего, когда и как

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

Далее в таблице на рис. 31 приведены некоторые примеры основных индикаторов, подвергающихся мониторингу, в трех различных сферах деятельности (сельское хозяйство, микрофинансы, водоснабжение).

Уровень Индикатора (I-II)	Сельское хозяйство	Микрофинансы	Водоснабжение
Промежуточные результаты – «Ощутимый прямой результат, полученный в ходе оказания услуг»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество созданных фермерских групп</li> <li>• уровень компетентности обученных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество клиентов проекта, получивших и правильно использующих кредит;</li> <li>• количество клиентов, участвующих в сберегательной</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество новых систем водоснабжения, созданных и функционирующих должным образом</li> </ul>

Виды деятельности – «Необходимые действия, предпринимаемые для осуществления вмешательств со стороны проекта»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество визитов в с/х сообщества;</li> <li>• количество проведенных обучающих сессий.</li> </ul>	программе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество сообществ, организованных для создания систем водоснабжения</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество визитов в сельские поселения;</li> <li>• количество банковских обучающих сессий;</li> <li>• степень охвата обучением.</li> </ul>		

Рис. 31. Примеры показателей для мониторинга

**Оценка** проекта направлена на отслеживание прогресса **на более высоком уровне логической матрицы проекта – на уровне конечных результатов (outcomes) и цели**. Оценка должна ответить на такие вопросы как: «Достигнет ли проект стоящих перед ним задач?», «Вносит ли проект вклад в дело достижения стоящей перед ним цели?». Эти оценочные данные собираются и анализируются реже, чем данные мониторинга, и часто требуют привлечения дополнительных специалистов - технических консультантов или внешних оценщиков (см. рис.32).

Уровень Индикатора (III-IV)	Сельское хозяйство	Микрофинансы	Водоснабжение
Цель – «Содействуют ли конечные результаты проекта улучшениям в сообществе в целом?»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процент семей, производящих достаточное количество продуктов;</li> <li>• снижение процента голодающих детей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение доходов;</li> <li>• положительная динамика в схеме потребления у семей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение заболеваемости и смертности от болезней, вызванных употреблением загрязненной воды</li> </ul>
Конечные Результаты – «Приведет ли деятельность по проекту к желаемым промежуточным результатам, а они в совокупности, к конечным?»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процент семей, принявших более совершенные технологии;</li> <li>• процент площадей, где применяются более совершенные методы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процент семей с возросшим рабочим капиталом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процент семей, использующих безопасные системы водоснабжения;</li> <li>• увеличение потребления чистой воды на душу населения.</li> </ul>

Рис. 32. Примеры показателей для оценки

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

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

### 2.2.5.2 План мониторинга и оценки проекта

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



Управление проектом – непрерывный повторяющийся процесс!

#### Связь между логической матрицей проекта и планом мониторинга и оценки

Как показано в модели, предложенной PMD Pro, процессы мониторинга, оценки и контроля идут на протяжении всей жизни проекта

Логическая матрица проекта – первый шаг в разработке плана мониторинга и оценки проекта

Индикаторы и способы их подтверждения, включенные в логическую матрицу, становятся «строительными блоками» плана мониторинга и оценки проекта

Хорошо разработанный проект облегчает создание всестороннего плана мониторинга и оценки. План мониторинга и оценки может включать, кроме индикаторов достижений, обозначенных в логической матрице проекта и проектной заявке, также и дополнительные детали для измерения каждого уровня логической матрицы проекта (см. рис. 33). И хотя планы мониторинга и оценки могут иметь различный формат, они непременно включают следующую информацию:

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

Безусловно, при определении вида данных, которые предстоит собирать в ходе мониторинга и оценки, необходимо учитывать целый ряд факторов (бюджет, ресурсы, требования инвесторов и пр.), но при этом наиболее важным фактором остается **полезность** данных. При определении индикаторов проектная команда всегда должна задавать вопрос: «Что эта информация даст нам?» и «Какие улучшения в процессе принятия решений произойдут благодаря этим данным?».

Иерархия проекта	Индикаторы	Определенные ключевые понятия	Требуемая информация	Источник данных	Методы сбора данных	Кто собирает	Периодичность сбора данных	Кто использует
Цель								
Результаты								
Продукция								
Виды деятельности								
Ресурсы								

Рис. 33. Пример формата плана мониторинга и оценки проекта

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

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

- **Какой вид данных стремится собрать проект?**
  - ✓ **количественные методы** главное внимание уделяют масштабу вмешательств, общим результатам, интересным для широких слоев населения. Одним из наиболее часто применяемых методом сбора количественных данных является широкий опрос населения и лиц из целевых групп с использованием стандартных анкет и метода случайной выборки;
  - ✓ **качественные методы** направлены на прямое и глубокое взаимодействие с заинтересованными лицами и благополучателями проекта, и предоставляют более широкие и подробные данные. Наиболее часто применяемым качественным методом сбора данных является получение оценки самих целевых групп проекта путем проведения бесед (фокус - группы) и интервью с ними, через информаторов и просто путем наблюдения.
  
- **Каков приемлемый уровень затрат и сложностей при сборе данных?**
  - ✓ затраты и сложность процесса сбора данных могут существенно меняться в зависимости от метода сбора информации. На графике (см. рис. 34) дается сравнение стоимости и сложности различных методов сбора данных (количественных и качественных).



Рис. 34. Взаимоотношение между затратами и сложностью сбора данных для мониторинга

Независимо от конечного формата, применяемого проектом для создания плана мониторинга и оценки, в качестве стандарта **каждая система отслеживания прогресса проекта должна включать шесть основных элементов** (см. рис. 35):

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

Рис. 35. Шесть основных элементов системы мониторинга

### 2.2.5.3 Подходы к оценке проекта

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

Для оценки некоммерческих проектов используют три подхода, которые включают:

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

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

- Достиг ли проект поставленных перед ним целей и задач?
- Был ли проект релевантным<sup>19</sup>, эффективным и экономически оправданным?

<sup>19</sup> Соответствующим заявленной проблеме и поставленным задачам и цели проекта – прим. редактора



### Мониторинг прогресса и рисков проекта

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

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

Менеджер проекта должен постоянно и всесторонне оценивать риски, которые потенциально могут угрожать успеху проекта, активно управлять этими угрозами на протяжении всей жизни проекта. Практика управления рисками – одна из шести дисциплин управления проектом, которая будет более подробно рассматриваться в Разделе 3 настоящего Руководства.

Управление проектом – непрерывный повторяющийся процесс!

- Есть ли у проекта потенциал стать устойчивым в своей последующей работе и влиянии?
- Правильна ли теория, положенная в основу логической матрицы проекта?

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

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

#### 2.2.5.4 Контроль над проектом

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

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

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

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

**- с одной стороны, проектные документы нельзя рассматривать, как нечто неизменное, не зависящее от реалий проекта**

**- с другой стороны, нельзя вносить изменения, если необходимость в этом отсутствует**

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

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

### 2.2.5.5 Изменения в проекте: допустимые границы изменений и эскалация проблем

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

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

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

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

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

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

## Карта алгоритма процесса согласования Запроса на внесение изменений в проект

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

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

Карта алгоритма работы с «Запросом на изменения», представленная на рис. 36, может стать полезным инструментом идентификации и контроля над процессом управления изменениями плана проекта.

Несмотря на то, что схема, предложенная на рис. 36, весьма полезна, важно понимать, что она может иметь множество вариантов, которые зависят от структуры управления проектом, отношений с финансовым донором, требований контракта, от партнеров и пр. Поэтому важно адаптировать схему к реалиям конкретного проекта и к условиям его реализации.

Независимо от особенностей запроса на изменения, важно, чтобы управление изменениями носило интегрированный характер. Это означает, что план пересмотра проекта четко определяет последствия изменений и их влияние на прочие разделы проектного плана.

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

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

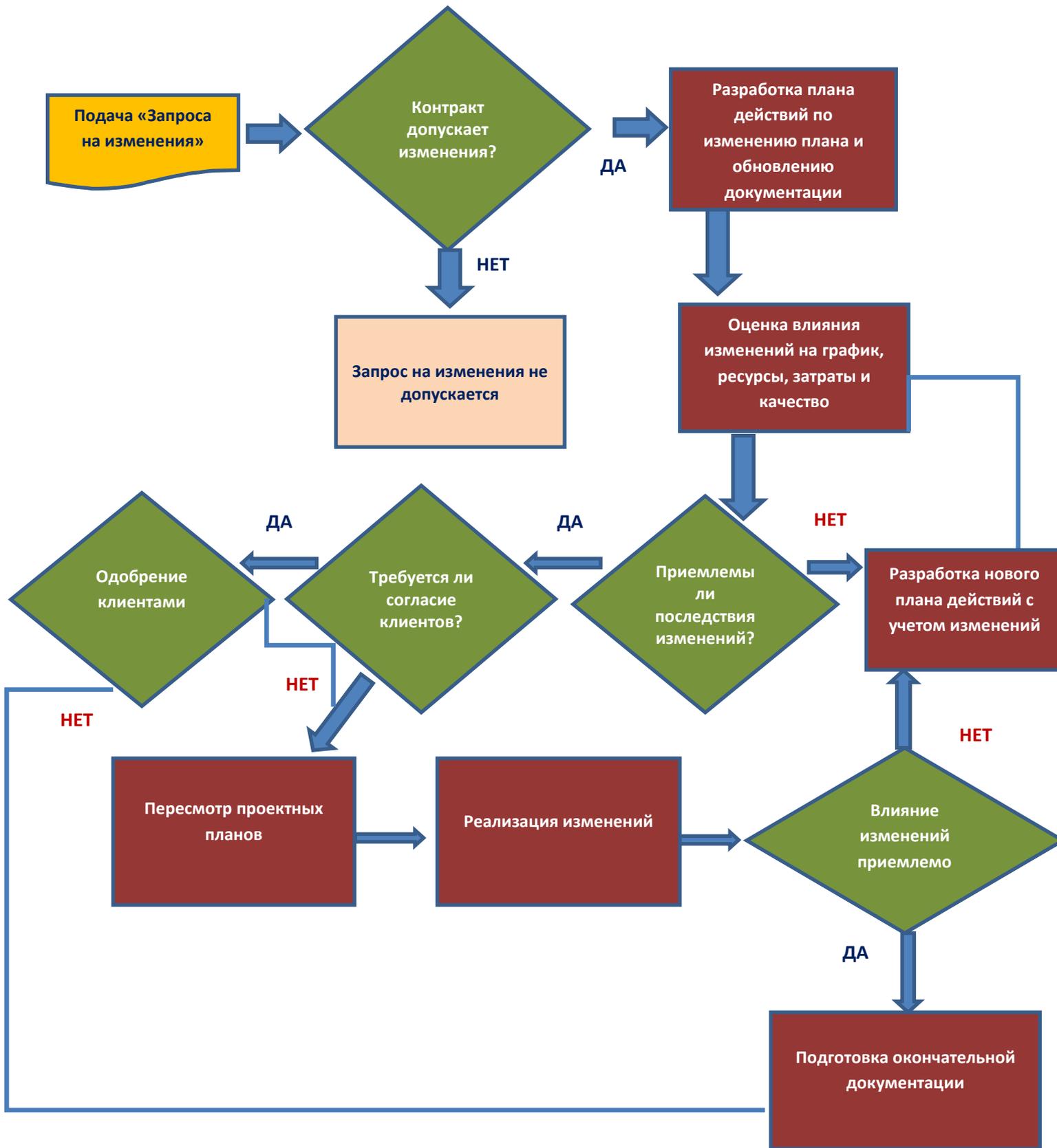


Рис. 36. Алгоритм работы с запросом на изменения

### *Применение моделей итерационного планирования для управления изменениями*

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

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

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

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

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

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

2.2.6 Фаза 6: завершение и передача проекта



Рис. 37. Завершение и передача проекта

Проект, по определению, – временное мероприятие, имеющее начало и конец (проект обычно ограничен сроками, но может быть также ограничен объемом финансирования или результатами). Временный характер проектов – их главное отличие от деловой деятельности организации (либо от «повседневной работы»), которая носит повторяющийся характер, или представляет собой постоянную рутинную работу, направленную на получение продукта или оказание услуг). Однако и в некоммерческой сфере встречаются проекты, длящиеся годами, когда последующая фаза проекта продолжает работу, начатую на предыдущей фазе.

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

На практике существует четыре сценария завершения и передачи некоммерческого проекта (см. таблицу ниже).

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

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

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

### 2.2.6.1 Управление стратегией завершения и передачи проекта

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

План завершения и передачи проекта может содержать несколько сценариев, учитывающих риски и непредвиденные обстоятельства, которые могут потребовать дополнительных ресурсов, и как организация сможет их в этом случае изыскать. Этап завершения и передачи проекта для некоммерческой сферы особенно важен, т.к. он обеспечивает устойчивое развитие после окончания проекта. Одним из способов планирования устойчивости последующей деятельности проекта является Матрица планирования передачи проекта (см. рис 38).

Компонент	Ключевые вопросы	Руководящие принципы	Сложности
1. План передачи на ранних фазах проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Какой вид передачи предполагается?</li> <li>✓ Каковы сроки и этапы передачи?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обзор текущего проекта;</li> <li>✓ Прозрачность, особенно финансовая</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Поиск баланса между обязательствами компании и гибкостью;</li> <li>❖ Наличие достаточного времени для создания ресурсов</li> </ul>
2. Установление партнерства и связей с местными организациями	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Верные ли выбраны партнеры?</li> <li>✓ Каков вклад партнеров?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Варианты: может потребоваться вклад от прочих проектов</li> <li>✓ Ясные и достижимые цели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Увязывание потребностей и целей различных заинтересованных сторон.</li> <li>❖ Поддержка местных партнеров</li> </ul>
3. Формирование организационных и человеческих ресурсов на местах	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Какие ресурсы необходимы?</li> <li>✓ Какие возможности уже существуют?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Использование по мере возможности имеющиеся ресурсы</li> <li>✓ Создание условий для оказания поддержки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Разработка процесса мониторинга для отслеживания наращивания ресурсов</li> <li>❖ Разработка стимулов и сохранение опытного персонала</li> </ul>
4. Мобилизация местных и внешних ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Что необходимо для продолжения оказания услуг?</li> <li>✓ Сохранятся ли результаты проекта без дополнительных вливаний?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Приобретение, по мере возможности, местных ресурсов</li> <li>✓ Привлечение внешних ресурсов под местным контролем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Сложности нахождения адекватных или имеющихся местных ресурсов</li> <li>❖ Привлечение инвесторов</li> </ul>
5. Фаза постепенная передача различных видов	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Каковы основные элементы проекта?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Гибкость - в ходе реализации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Наличие достаточного времени в цикле проекта для получения</li> </ul>

деятельности	✓ Какие элементы зависят от других?	последовательность может быть изменена	предполагаемого результата
6. Распределение ролей и формирование отношений после передачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Какие виды текущей поддержки необходимы (совет, наставничество, техническая помощь и пр.?)</li> <li>✓ Кем будет финансироваться текущая поддержка?</li> </ul>	✓ Предотвращение потери ожидаемых результатов проекта путем включения их в продолженный, расширенный или пересмотренный проект	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Наличие финансирования для текущей поддержки</li> <li>❖ Наличие персонала, имеющего время и энергию для оказания текущей поддержки</li> </ul>

Рис. 38. Матрица планирования передачи проекта

### 2.2.6.2 Подтверждение выполнения объема и качества работ по проекту

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

Как правило, это двухступенчатый процесс:

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

### 2.2.6.3 Завершение административных, финансовых и контрактных обязательств

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

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

- **Закрытие контрактов:**
  - ✓ Все ли контракты завершены? С поставщиками? С подрядчиками? С инвесторами? Прочие? С участвующими организациями?

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

#### 2.2.6.4 Извлеченные уроки проекта

**Извлеченные уроки – это банк данных (памяти) организации.** В идеале проектная команда ведет **журнал извлеченных уроков** уже на фазе запуска проекта, и отслеживает их по мере возникновения, либо, по крайней мере, на основных этапах оценки или пересмотра проекта.

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

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

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

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

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

Преимущество обзора извлеченных уроков состоит в том, что в ходе него можно собрать полезную информацию сравнительно быстро и без привлечения дополнительных ресурсов. Обзор должен быть

кратким, открытым, не нацеленным на глубокое обсуждение и обдумывание. ***Его главная цель – сообщить решения по политике и стратегии последующей программе (проекту).***

#### **2.2.6.5 Празднование завершения проекта**

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

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

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

**Для заметок:**

## РАЗДЕЛ 3: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

К таким дисциплинам относятся:

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

В разделе 3 рассматривается каждая из управленческих дисциплин, дается подробное описание методов и механизмов, которые наиболее полезны в рамках каждой из дисциплин.

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

### 3.1 Дисциплина 1: Управление объемом работ

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

По сути, управление объемом работ имеет две составляющих:

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

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

- **Неясность ожиданий**

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

- **Неточность оценок**

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

- **«Расползание» проекта**

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



### Что обязательно необходимо учесть при определении объема работ

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

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

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

Особенно надо следить за тем, чтобы непрямые работы по проекту были учтены, например, такие как подробности закупок, координация деятельности, коммуникации, человеческие ресурсы и управление рисками.

Управление проектом – всесторонний (и детальный!) процесс

### 3.1.1 Определение Продукта и Объемов работ

В определении между этими двумя элементами проекта существует очень тонкая разница, тем не менее, разница есть, и давайте рассмотрим ее более подробно.

- **Определение Продукта** – это описание того, **что** должно быть получено (услуги/продукция) в ходе реализации проекта. Полное определение Продукта представляет собой его точное, подробное описание (**что** должны получить) и спецификацию (технические и качественные характеристики того, что должно быть получено). Уровень детализации должен быть достаточным для того, чтобы в случае возникновения разногласий в будущем, их можно было легко урегулировать, ссылаясь на точное и детальное описание Продукта. **Продукция/услуги должны быть ориентированы на заказчика**, что означает, что **они должны быть согласованы с заказчиком** (финансовым донором или благополучателями/клиентами проекта).
- **Описание объема работ** по проекту должно отражать все виды деятельности, чтобы понять, **как** будет получен Продукт. Полное описание объема работ по проекту представляет собой подробное и всестороннее определение работ, которые должны быть выполнены и завершены для получения Продуктов проекта. **Объем работ по проекту ориентирован на исполнителей**, т.е. полностью зависит от **решений проектной команды по поводу того, что и как лучше всего сделать, чтобы получить Продукты проекта**.

Как только проектная команда определила вид продукции и необходимый объем работ для ее получения, менеджер проекта должен еще раз вернуться к вопросу определения **объема работ** и пересмотреть его на предмет:

- **Полноты и правильности понимания** - четко ли понимает команда, **что** следует получить?
- **Однозначности понимания** - все ли заинтересованные стороны имеют одинаковое понимание того, **что** будет произведено проектом?
- **Ресурсов** - понятны ли и четко ли определены требования к ресурсам, необходимым для получения продукции?
- **Согласия** - достигнуто ли согласие в проектной команде по тому, что и как должно быть произведено проектом?
- **Жизнеспособности** - способна ли команда создать/получить требуемые продукцию/услуги?
- **Приемлемости** - согласны ли заинтересованные лица и проектная команда с тем, что представляет собой приемлемый проектный продукт?

### 3.1.2 Инструменты для определения Объема работ

**Иерархическая структуризация работ – ИСР (или Структурная декомпозиция работ)** - основной инструмент, используемый менеджером проекта для определения объема работ. ИСР – это иерархическое распределение работ по проекту. Проще говоря, ИСР организует объем работ в виде иерархии «пакетов работ».

ИСР, как правило, может быть представлен в двух видах:

- в графическом формате;
- в списочно - ступенчатом формате.

**Графический формат** наглядно отражает уровни работ по проекту (см. рис.39). Такое представление работ позволяет партнерам и персоналу видеть взаимоотношения между элементами ИСР и то, каким образом более мелкие элементы учтены в более крупных работах. Кроме того, графический формат легко создать на заседании группы с помощью клейких листков бумаги, которые можно перемещать с места на место. Во время презентаций такой формат позволяет корректировать глубину детализации с учетом предполагаемой аудитории.

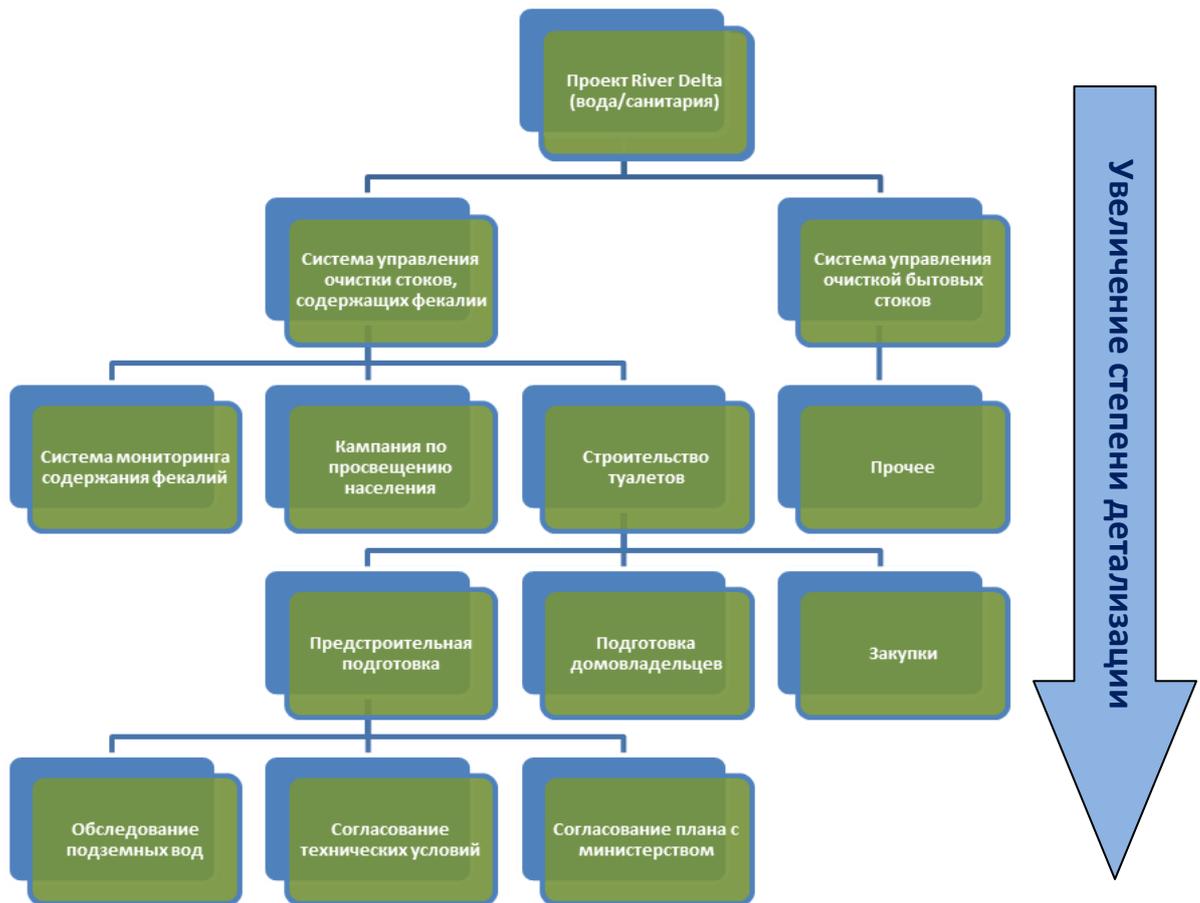


Рис. 39. ИСП проекта Delta River (частичное построение в графическом формате)

**Текстовый списочно-ступенчатый формат.** Преимущество этого формата состоит в том, что его легче создать и редактировать в компьютере. Его также проще загрузить в программное обеспечение по управлению проектом, например, в Microsoft Project, проще распечатывать отчеты в этом формате и осуществлять мониторинг (см. рис.40).

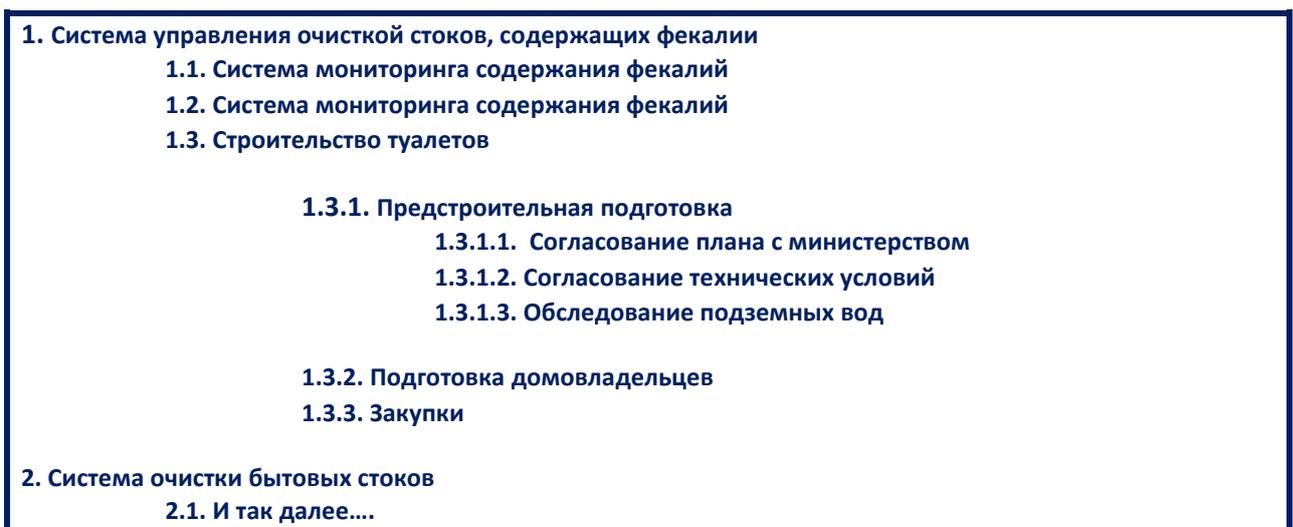


Рис. 40. ИСП проекта Delta River (представлен частично в текстовом списочно - ступенчатом формате)

Несмотря на то, что ИСР – это основной инструмент работы менеджеров в большинстве секторов экономики, в некоммерческой сфере с ним мало знакомы.

Как только менеджер начнет использовать ИСР как инструмент для определения продукции/услуг и видов работ по проекту, у него неизбежно возникнет ряд вопросов.

#### **Какой формат выбрать?**

В конечном счете, на формат ИСР влияют предпочтения команды и заинтересованных лиц при интерпретации информации. Одним легче обрабатывать данные, если они видят их в графическом виде, другие предпочитают списки. Лучше всего создать сразу оба формата. Чаще всего сначала разрабатывают графический формат для облегчения обсуждения в группе. Списочно-ступенчатый формат создается позднее для управления процессом реализации проекта.

#### **Кого привлечь?**

Участие всей проектной команды и основных заинтересованных лиц – важный фактор в разработке ИСР. Один человек или маленькая группа людей не могут обладать достаточными знаниями для обеспечения должного уровня детализации, требуемого для ИСР. Например, члены команды, ответственные за финансы и закупки, должны участвовать в определении объема работ не только в целях создания качественного ИСР, но хотя бы и для того, чтобы они хорошо представляли себе тот вид деятельности, за который несут ответственность.

#### **Сколько уровней?**

ИСР различных организаций могут существенно отличаться по количеству уровней. Правил, определяющих точное количество уровней, нет, но ИСР должен быть достаточно подробным, чтобы иметь возможность контролировать и отслеживать промежуточные результаты.

#### **Что включить в ИСР?**

Важно, чтобы ИСР был глубоко продуман и отражал все виды деятельности, необходимые для успешной реализации проекта. В него должны входить те виды управленческой деятельности, которые часто опускают в проектной заявке и в логической матрице проекта (планирование и контроль, обучение заинтересованных лиц, связь, отчетность, деятельность по завершению и передаче проекта).

#### **Глаголы или существительные?**

Чаще всего ИСР определяют как схему, направленную на получение продукции. Это означает, что положения диаграммы записываются существительными. Однако некоторые определения ИСР ориентированы на процессы, поэтому могут выражаться глаголами. Самое важное, чтобы содержание проекта было отражено глубоко и подробно.

Тщательно разработанный ИСР может быть использован для следующих целей:

- для создания руководства (инструкции) по идентификации видов деятельности и их последовательности;



Управление проектом –  
интегрированный процесс

### **Связь между логической матрицей проекта и иерархической структурой работ (ИСР)**

Следует заметить, что основные категории работ в ИСР совпадают с логической матрицей проекта.

Однако ИСР имеет глубину и степень детализации, не свойственные логфрейму.

ИСР может включать дополнительные категории работ, не отраженные в логической матрице.

ИСР также включает детали, не учитываемые в логфрейме.

- для создания базы:
  - ✓ для точной оценки сроков реализации проекта;
  - ✓ для точной оценки стоимости проекта;
  - ✓ для точной оценки ресурсов (транспорт, люди, поставки, строительные материалы).
- для определения требуемых услуг субподрядчиков, поставщиков, департаментов;
- для согласования продукции проекта и объема работ с заинтересованными сторонами;
- для отражения иерархии работ, необходимых для завершения проекта, и их взаимодействия;
- для делегирования пакетов работ членам проектной команды, партнерам и поставщикам.

### 3.2 Дисциплина 2: Управление временем

Представим себе проект, у которого сложности с соблюдением сроков и временного (календарного) графика. В чем проблема? Было ли изначально выделено недостаточно времени для получения продукции? Или ключевые работы проекта были выполнены несвоевременно? Или временной график был построен, ориентируясь на нереалистичные ресурсы (люди, механизмы и пр.)?

***Соблюдение сроков реализации проекта – одна из основных трудностей в управлении проектом. Чтобы успешно управлять временем, менеджер проекта должен обладать умением разрабатывать точные временные (календарные) графики и следовать им на протяжении всей жизни проекта.***

Первым шагом в деле успешного управления временем является составление временного графика. Процесс составления такого графика включает следующие шаги:

- **Определение видов деятельности**  
Точное и четкое определение видов деятельности (работ), необходимых для получения продукции проекта.
- **Последовательность деятельности**  
Определение взаимоотношений между различными видами деятельности относительно сроков их выполнения.
- **Определение ресурсов для каждого вида деятельности**  
Распределение необходимых ресурсов надлежащего качества, имеющихся/требуемых для выполнения каждого вида деятельности.
- **Оценка продолжительности каждого вида деятельности**  
Оценка времени, необходимого для осуществления всей деятельности по проекту.
- **Разработка календарного графика**  
Разработка временного (календарного) графика выполнения работ на основе видов деятельности, их последовательности, продолжительности, ресурсов и ограничений.



#### Управление временем происходит не в вакууме!

Помните треугольник ограничений проекта?

Все стороны треугольника взаимосвязаны, и невозможно управлять каким-то одним ограничением по проекту, не учитывая при этом остальных (время/календарный план, затраты/ресурсы, объем работ/качество).

Например, если у вашего проекта негибкое временное ограничение – «Проект должен быть завершён за год!» - то следует убедиться в том, что объем работ и ресурсы (деньги, люди, материалы) спланированы так, что график выполнения работ является вполне реалистичным. То же самое происходит и по отношению к другим ограничениям проекта: если одно из прочих ключевых ограничений фиксировано (бюджет? объем работ? и то и другое?), то эти ограничения, несомненно, также повлияют на график выполнения работ.

Управление проектом – интегрированный процесс

### 3.2.1 Определение видов деятельности и их последовательности

Начиная с момента создания ИСР, проектная команда разрабатывает список видов деятельности, которые необходимо совершить в рамках проекта (либо в рамках конкретного пакета работ по проекту). Затем проектная команда разрабатывает сетевую диаграмму, которая графически представляет последовательность, взаимоотношения и зависимости между видами деятельности, включенными в ИСР.

Возвращаясь к изучаемому примеру проекта Delta River, на рис. 41 можно рассмотреть сетевую диаграмму этапа строительства туалетов. Следует иметь в виду, что диаграмма на рис. 41 не является полной, т.к. под каждым из видов деятельности должен быть указан еще и срок выполнения.

Каждый из блоков на диаграмме определяет вид деятельности в рамках проекта. Блоки соединены стрелками, отражающими их взаимосвязь. Эти взаимосвязи определяют, каким образом увязаны виды деятельности по проекту в рамках календарного плана, и последовательность, в которой они будут осуществляться. В некоторых случаях последовательность видов деятельности линейна, т.е. один вид деятельности начинается после завершения другого. Другие блоки находятся на параллельных линиях и могут осуществляться независимо друг от друга.

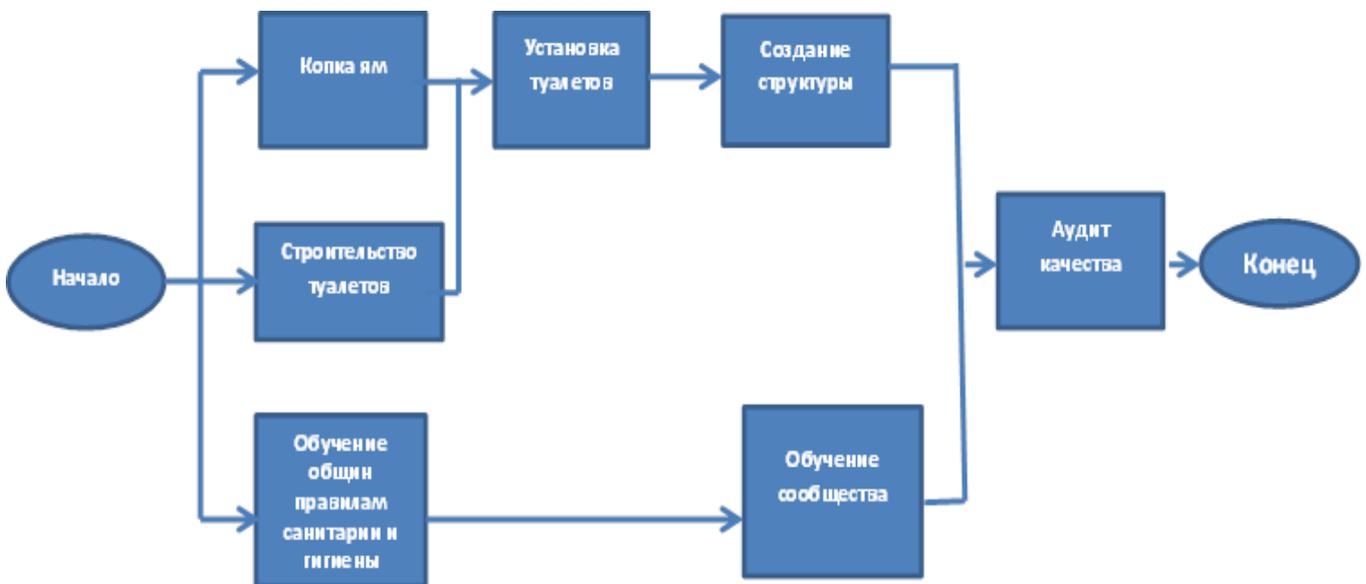


Рис. 41. Применение сетевой диаграммы для определения последовательности строительства туалетов

Некоторые из выводов, которые можно сделать, исходя из представленной диаграммы:

- проектная команда должна дождаться, пока туалеты будут построены, прежде чем их можно будет устанавливать;
- для копки ям нет необходимости дожидаться, пока будут готовы туалеты;
- просветительская работа может проводиться независимо от процесса строительства туалетов.

**Примечание:** Если обучение необходимо для участия в строительстве туалетов, то блок «Обучение сообщества» должен быть перемещен в соответствующее место.

### 3.2.2 Оценка ресурсов

Как только последовательность видов деятельности определена, появляется искушение сразу перейти непосредственно к оценке их продолжительности. Но перед этим важно определиться с ресурсами. По своей сути отношения между оценкой ресурсов и периодом выполнения работ интуитивны. Каждому понятно, что один человек будет копать яму дольше, чем группа из пяти человек. Кроме того, срок выполнения будут зависеть от того, каким образом будут копать ямы – одной лопатой, пневматическим буром или будет применен динамит.

Короче говоря, ресурсы очень важны. Это один из главных факторов, влияющих на сроки реализации проекта. Вот почему потребность в ресурсах должна быть определена **до** установления временных рамок проекта. Решения о количестве и качестве ресурсов, в свою очередь, зависят от ряда факторов, включая (но не ограничиваясь!) следующие:

- **Время**  
Если временные рамки строго ограничены, то проекту может понадобиться большее число персонала, материалов и основного оборудования, чтобы успеть выполнить все запланированное в установленные сроки. И, напротив, если нет жестких временных ограничений, для осуществления деятельности по проекту может понадобиться значительно меньше ресурсов.
- **Бюджет**  
Если бюджет ограничен, то проект может предпочесть «дешевые» ресурсы. Например, больше ручного труда и меньше механизмов. Такое решение в отношении ресурсов, однако, удлинит сроки выполнения земляных работ<sup>20</sup>.
- **Нормы и политика организации**  
Очень часто проекты ограничены законодательством о труде и/или внутренней политикой организации, которые влияют на сроки выполнения работ (количество рабочих часов в день, количество рабочих дней в неделе, ежегодные отпуска, отпуска по семейным обстоятельствам и пр.). Эти ограничения оказывают прямое влияние на привлечение ресурсов и, следовательно, на оценку продолжительности работ.
- **Прочие факторы, влияющие на наличие ресурсов**  
Существует ряд факторов, влияющих на наличие ресурсов и, тем самым, на сроки выполнения работ, например:
  - ✓ **погодные условия** могут препятствовать реализации сельскохозяйственного проекта, например, во время жатвы;
  - ✓ **недостаток материалов** влияет, например, на сроки строительства домов, заставляя находить альтернативные стратегии, что отнимает много времени;
  - ✓ **ограничения логистики** могут, например, препятствовать доступу к транспортным средствам, увеличивая тем самым период пополнения складов продуктами;
  - ✓ **недостаток человеческих ресурсов** может препятствовать, например, реализации оздоровительных программ из-за нехватки квалифицированного персонала.

<sup>20</sup> Пример проекта Delta River – прим. редактора

### 3.2.3 Определение сроков выполнения работ

По завершении оценки ресурсов сетевая диаграмма последовательности выполнения работ пересматривается и дополняется сроками выполнения работ. На рис. 42 показан окончательная сетевая диаграмма строительства туалетов из учебного примера проекта Delta River.



Рис. 42. Сетевая диаграмма строительства туалетов по проекту Delta River

Теперь сетевая диаграмма заполнена полностью и позволяет проектной команде определить:

- Критический путь проекта**  
 Критический или самый важный путь – это ряд последовательных заданий, выполнение которых определяет минимальное количество времени, необходимое для завершения всех работ по проекту. Критический путь на рис. 42 – это задания, представленные в виде закрашенных блоков. Почему именно такая последовательность? Потому что эта последовательность задач представляет собой самый долгий путь от начала проекта до его завершения, в данном случае - 23 дня. В этом примере критический путь говорит нам о том, что завершить проект раньше, чем через 23 дня, невозможно, разве что **изменить прочие ограничения** в треугольнике ограничений проекта (деньги/ресурсы или объем работ/качество).
- «Плавающие» сроки**  
 В управлении проектом «плавающие» сроки – это промежуток времени, в течение которого выполнение определенных действий (заданий), согласно сетевой диаграмме, может быть задержано, не оказывая при этом влияния на сроки окончания проекта в целом<sup>21</sup>. В проекте Delta River отклонение по критическому пути равно нулю, но пункт «Строительство туалетов» может быть задержан до восьми суток, не оказывая при этом влияния на соблюдение общего графика проекта. Обучение также может быть отложено на срок до 20-ти дней, что никак не скажется на

<sup>21</sup> Такая деятельность является **некритичной**, и на рис. 42 обозначена в белых прямоугольниках – прим. редактора

окончательных сроках выполнения проекта. Если же некритичная деятельность по проекту задерживается значительно, то это означает, что определенный в плане проекта критический путь уже таковым не является.

### 3.2.4 Разработка временного графика выполнения работ

Исходя из оценок, полученных на предыдущих этапах, проектная команда может разработать временной (календарный) график проекта. Наиболее предпочтительным форматом графика выполнения работ некоммерческого проекта является график ГАНТТа. Планирование и реализация проекта облегчаются, если рассматривать его в виде отдельных управляемых позиций с визуализацией зависимостей. При этом представленные в графическом виде параллельно идущие процессы становятся очевидными. В графике ГАНТТа для графического отображения видов деятельности используются графические планки, соответствующие началу деятельности, ее окончанию и предполагаемой продолжительности.

Степень сложности и широта охвата деятельности графиком ГАНТТа может меняться. Преимущество графика ГАНТТа состоит в том, что ее легко составить, ее легко читать и ею легко пользоваться. Однако надо понимать, что задания в рамках проекта могут быть достаточно сложными, и между ними могут существовать разные зависимости.

Одним из способов сохранения простоты схемы при наличии сложных заданий и сложных взаимоотношений между ними является «свертывание» более широких и сложных заданий в **сводном графике ГАНТТа**, детали которой будут подробно прорабатываться в более **детальном графике ГАНТТа**.

Сводный график ГАНТТа отличается от подробного графика ГАНТТа не только уровнем детализации, но и по своему назначению. Сводный график ГАНТТа полезен при обсуждении деятельности по проекту на высоком уровне (с членами проектного Совета, с заинтересованными сторонами, финансовыми донорами и пр.). Детальный график ГАНТТа предназначен для рабочего планирования, реализации и мониторинга деятельности, и ориентирован на проектную команду, субподрядчиков, поставщиков и на всех ответственных за выполнение задач проекта.

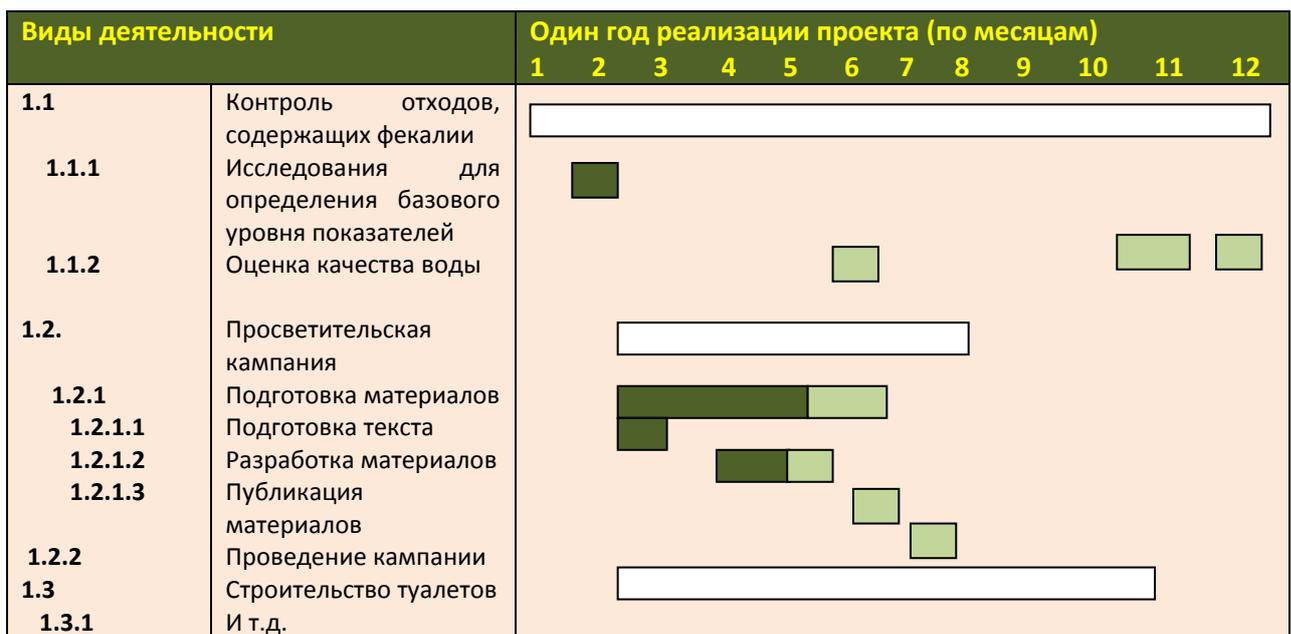


Рис. 43. График ГАНТТа для проекта Delta River

В данном примере пакеты работ, задач и подзадач расположены по вертикали. Планки по горизонтали в правой части графика показывают, когда выполнение задания должно начаться и закончиться. Белые прямоугольники отражают график выполнения общих пакетов работ. Темные прямоугольники отражают уже выполненные задания. Светло зеленые прямоугольники отражают работы, которые еще необходимо выполнить.

Следует помнить, что данный график ГАНТТа должен постоянно обновляться, если проектная команда хочет не только показать, когда и что должно быть сделано по проекту, но и наглядно отслеживать те виды деятельности по проекту, которые были завершены, а какие еще нет.

График ГАНТТа для проекта Delta River была построена с помощью компьютерной программы. И хотя она часто применяется для некоммерческих проектов, существуют и другие способы ее построения. Например, часто такие графики рисуют вручную на бумаге или доске и хранят их в офисе. Можно также применять Microsoft Office и множество других программ, которые предлагает рынок программного обеспечения.

При выборе средств для разработки графика ГАНТТа необходимо учитывать ряд факторов, например:

- наличие соответствующего программного обеспечения;
- умение работать в соответствующей компьютерной программе;
- стоимость и сложность проекта;
- особенности проекта;
- умение/гибкость в управлении изменениями по проекту и в пересмотре планов проекта.

Самыми проблемными для некоммерческих проектов являются два первых критерия, поскольку проектные команды некоммерческой сферы часто не имеют доступа к управленческому программному обеспечению, вынуждены управлять проектами вручную, либо с помощью текстовых редакторов и обычных схем.

В подобной ситуации такое решение разумно, но важно понимать, что по мере усложнения и расширения проекта и увеличения рисков, применение современного коммерческого программного обеспечения становится все более необходимым. Например, графики ГАНТТа, выполненные с помощью управленческого программного обеспечения, позволяют проектной команде:

- **определять взаимосвязи внутри проекта** - автоматически устанавливать, какие задания должны быть завершены прежде, чем начнется выполнение другого задания; кроме того, они позволяют определить, в каких случаях изменения в сроках завершения одного задания приведут к отсрочке в инициации другого задания;
- **отслеживать виды деятельности, находящиеся на критическом пути** - автоматически подавать знак, что задержка какого-то вида деятельности на критическом пути может привести к задержке графика выполнения работ в целом;
- **устанавливать связь между графиком ГАНТТа и прочими критичными управленческими документами** - автоматически определять, когда изменения в схеме потребуют внесения интегрированных изменений в прочие проектные документы, например, в бюджет проекта, в ИСР и т.д.

### 3.2.5 Управление графиком выполнения работ по проекту

Менеджеры проектов должны регулярно отслеживать временные графики для обеспечения соблюдения календарных сроков работ. Если временной график проекта начинает меняться, у проектной команды имеется несколько способов направить его в нужное русло. Например, можно изменить окончательные сроки, либо изменить объем работ по проекту.

Но если сроки по проекту строго фиксированы, а объем работ не может быть изменен, то с помощью стандартных приемов управления бывает невозможно вернуть проект в свое русло. Для сценариев, где сроки и объемы работ строго фиксированы, применяются два альтернативных метода – **опережение (ускорение) графика и критическое отставание от графика выполнения работ**.

**Опережение (ускорение) графика выполнения работ** означает, что виды деятельности, которые в норме осуществлялись бы последовательно, выполняются параллельно, что позволяет сокращать сроки выполнения работ по проекту. Чтобы максимально использовать метод ускорения, проектная команда должна обратить главное внимание на задания, находящиеся на критическом пути, поскольку именно эти виды деятельности обладают самым высоким потенциалом ускорения графика проекта.

Например, на сетевой диаграмме проекта строительства туалетов, постройка *самих туалетов* была запланирована **ПОСЛЕ** копки ям. В ускоренном сценарии (рис. 44) сетевая диаграмма (и, следовательно, схема ГАНТТа) предусматривает строительство туалетов одновременно с копкой ям. Завершая два вида деятельности параллельно, критический путь проекта сокращается с 23 до 17 суток, позволяя проекту наверстать упущенное время.

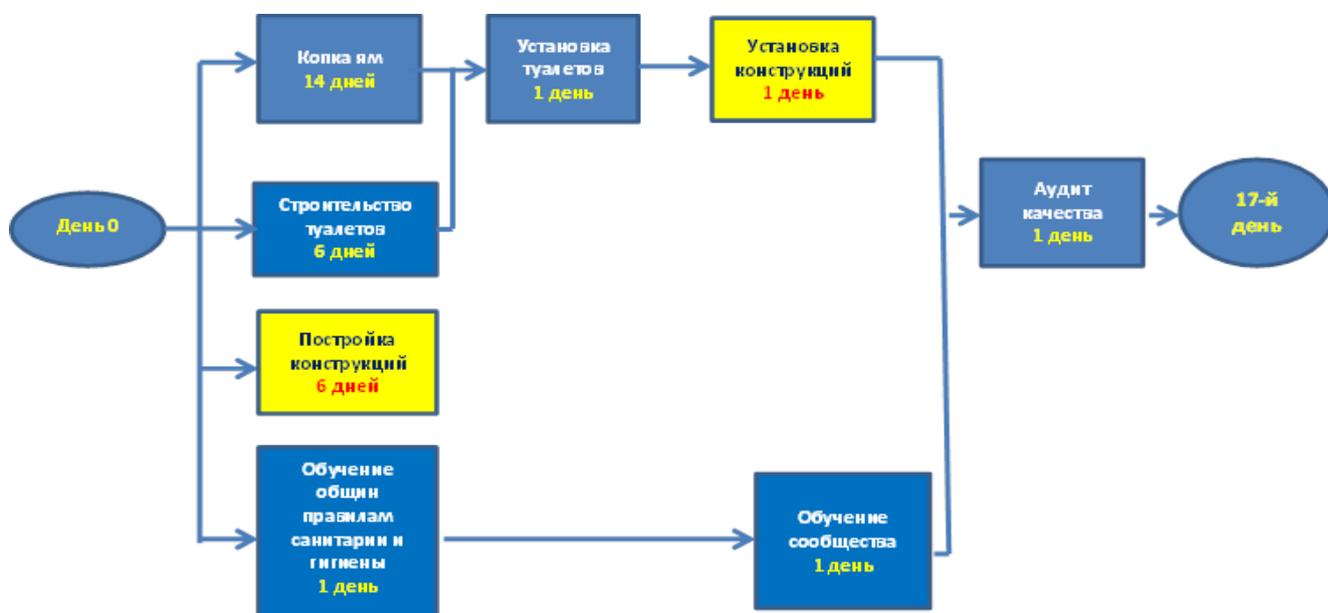


Рис. 44. Ускоренный график строительства туалетов

**Критическое отставание от графика выполнения работ** означает необходимость использования дополнительных ресурсов на критическом пути реализации проекта для ускорения процесса, что совершенно не гарантирует достижение наивысшей эффективности.

Например, предположим, что первоначальный план проекта Delta River предусматривал копку ям одним человеком в течение 14 дней. Для изменения этих временных рамок может быть добавлен второй человек для **КОПКИ ЯМ**. Это, вероятнее всего, ускорит процесс **КОПКИ ЯМ**, однако, это не означает, что удвоение ресурсов удвоит и производительность.

Часто производительность второго ресурса гораздо ниже, и происходит это по ряду причин, например, в яме может оказаться недостаточно места для одновременной работы двух человек, либо проект не располагает оборудованием для двух человек (лопаты, корзины, веревки и пр.).

В случае с проектом строительства туалетов добавление еще одного рабочего снижает время на КОПКУ ЯМ с 14 до 10 дней. Таким образом, в результате «разбивания» проекта критический путь снижается с 23 до 19 дней.

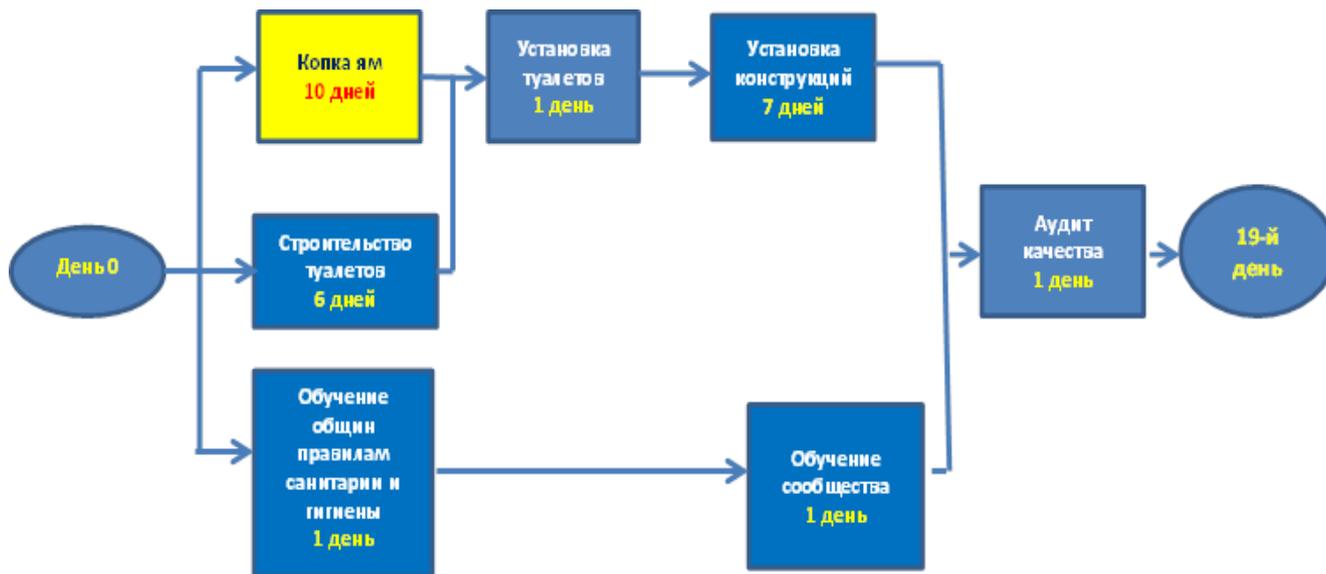


Рис. 45. Критическое отставание от графика строительства туалетов

### 3.3 Дисциплина 3: Управление ресурсами

Как уже видно из названия, управление ресурсами предполагает организацию и развертывание ресурсов проекта. К ресурсам проекта обычно относятся финансы, материально-технические ресурсы, рабочее время, навыки и умения, оборудование и информационные технологии.

#### 3.3.1 Почему важно уметь эффективно управлять ресурсами?

Одним из наиболее важных обязанностей менеджера проекта является умение эффективно и рационально организовывать и использовать все ресурсы, привлеченные в проект.

Ясно, что сложность задачи зависит от масштабов и характера проекта. Но в любом случае **за успехом или провалом проекта стоит этот важный критический фактор.**

В каждый момент времени менеджер проекта должен знать, как наиболее эффективно распорядиться ресурсами проекта. Менеджер должен понимать, как сформировать бюджет, и как его придерживаться, как направить ресурсы туда, где они более всего необходимы, как эффективно организовать рабочих и персонал проекта так, чтобы наиболее соответствующие люди выполняли конкретные задачи. Кроме того, для эффективной деятельности необходимо создавать такие условия, когда необходимые услуги, материалы и оборудование были доступны в нужный момент и по наиболее выгодной цене.

Эффективная и гибкая связь с компаниями, предоставляющими услуги и товары, жизненно необходима для успешной реализации проекта. Существует выражение, что «управление проектом слишком важно, чтобы не вовлекать в него персонал». Поддержка со стороны персонала – ключевой момент в управлении проектом, и вовлекать его надо как можно раньше. Отказ от вовлечения персонала обычно ведет к неточному или неполному планированию и, в результате, к плохим результатам.

Данное Руководство PMD Pro рассматривает три сферы управления ресурсами проекта: **управление финансами, управление закупками и управление человеческими ресурсами.**



#### Сотрудничество со вспомогательным персоналом

Одной из основных сложностей в управлении ресурсами – умение менеджера проекта согласовывать действия вспомогательных служб – финансовой, кадровой, информационных технологий и закупок.

Создание взаимоотношений между ними должно начаться еще на этапе идентификации и разработки проекта.

Уже на начальном этапе разработки проекта необходимо привлечь персонал соответствующих служб для определения бюджетных параметров высокого уровня, для определения необходимых компетенций персонала и видов закупок необходимого оборудования и расходных материалов. На этапе планирования участие персонала вспомогательных служб особенно необходимо для обеспечения правильности бюджета, точности оценок, полноты статей финансирования и детализации бюджета в целом. Это также позволит обеспечить точность планов закупок, наем соответствующей рабочей силы и использование навыков планирования при разработке планов проекта.

Затем, когда проект переходит на этап мониторинга, оценки и контроля, персонал вспомогательных служб обеспечит точность финансовых отчетов, их своевременность и полезность.

Только при наличии такой информации проектная команда сможет получить полное понимание того, в какой точке находится процесс реализации проекта.

Управление проектом – интегрированный процесс

Эти три вида управления составляют ядро вспомогательных служб проекта.

Однако важно понимать, что в целом **ответственность за управление финансами, закупками и наймом персонала для проекта лежит на менеджере проекта**. Эта ответственность менеджера сохраняется даже в том случае, если он напрямую не занимается финансами, закупками и персоналом.

**Менеджер проекта должен обеспечить правильное и эффективное управление финансами, товарами, услугами и материалами, а также позаботиться о том, чтобы персонал проекта имел навыки и умения, необходимые для реализации проекта**

### 3.3.2 Управление финансами

Проекты некоммерческой сферы обычно финансируются отдельными инвесторами или организациями, которые желают, чтобы их средствами распоряжались разумно. Некоммерческие организации часто несут обязательства перед сообществом или партнерами, на которых они работают, и отвечают за то, чтобы средства, полученные от их имени, использовались оптимально и с получением максимальной пользы.

Для успешного управления финансами проекта менеджер должен иметь навыки в трех сферах:

- в составлении бюджета;
- в определении затрат;
- в мониторинге бюджета и затрат.

В практической жизни менеджер не располагает полным контролем над всеми финансовыми процессами. Для успешного управления финансами менеджер должен работать в тесном сотрудничестве с финансовым менеджером и с массой других людей на всех этапах управления финансами. Но даже и в этом случае останутся элементы в управлении финансами, в которых менеджер проекта не будет иметь всех полномочий и возможностей полностью контролировать процесс. И, несмотря на это, **менеджер проекта все равно остается ответственным за финансы**.

В управлении финансами существует шесть очень важных позиций, по которым менеджер проекта должен в обязательном порядке тесно взаимодействовать с финансистами, четко координируя совместную работу:

- обеспечение доступа к данным прошлых периодов для подготовки финансовых отчетов;
- проведение анализа отклонений от бюджета;
- проведение финансовых проверок;
- осуществление платежей по проекту;
- управление балансом средств;
- соблюдение политики (правил) закупок, принятой в организации.

Как уже говорилось выше, обязанность менеджера проекта – взять на себя ответственность за успех проекта. Для эффективного управления финансами менеджер проекта обязан разработать должностные инструкции, где четко и ясно будут прописаны роли и обязанности лиц, отвечающих за финансы. В дальнейшем менеджер должен контролировать процесс выполнения финансовым персоналом своих обязанностей надлежащим образом.

### 3.3.3 Составление бюджета

**Бюджет – это описание финансового плана проекта, который включает список затрат по проекту.** Аналогично общему плану проекта, залогом точности бюджета является его детализация и глубина.

- **Всеобъемлющий характер бюджета**

Бюджет должен включать все позиции, которые необходимы для производства продукции или услуг<sup>22</sup>. Проектная команда, прежде всего, должна определить расходы, требуемые для получения продукции и услуг по проекту. Это расходы, относимые непосредственно на работы, выполняемые в рамках проекта, включая оплату труда, транспортные расходы, материалы, оборудование и пр. Однако на этом нельзя останавливаться, так как всесторонний бюджет учитывает также **непрямые расходы** по проекту. Менеджер проекта должен задать самый важный вопрос: «Какие ресурсы потребуются для вспомогательных процессов, жизненно важных для проекта?». Сюда относятся связь, управление рисками, мониторинг и оценка, услуги по управлению проектом, управление персоналом, закупки, интеграция проекта и общие накладные расходы по проекту.

- **Детализация бюджета**

Подобно тому, как объем работ по проекту сводится к определению конкретных видов деятельности, необходимых для успешного завершения проекта, так и бюджет должен быть направлен на их осуществление. И если бюджет высокого уровня предназначен для представления инвесторам, то для успешного выполнения работ проектная команда нуждается в более детальном бюджете, в более точном определении затрат по всей деятельности проекта. Требуемый уровень детализации бюджета может включать:

- ✓ **Операционные издержки**

Например, при определении стоимости закупок бюджет должен не только определить стоимость услуг или продукции, но и стоимость управления процессом закупок. Уровень детализации бюджета может включать расходы, необходимые как для запуска проекта (создание службы внутреннего контроля, системы учета, процесса найма персонала и пр.), так и для его завершения (закрытие контрактов, увольнение персонала и пр.).

- ✓ **Совместные услуги**

Еще один уровень детализации, часто отсутствующий в бюджетах проекта – стоимость услуг для проекта, оказываемых самой некоммерческой организацией. Например, должен ли бюджет включать оплату части времени, затрачиваемого на проект финансовым менеджером, водителем, персоналом службы IT и пр.? Если бюджет не имеет достаточной степени детализации, то существует риск не получить весь спектр услуг, необходимых по проекту.

**Структура бюджета часто зависит от источника финансирования проекта. Например, если проект финансируется внешним инвестором, параметры бюджета чаще всего ориентированы на его требования. Поэтому бюджеты отличаются как по схеме учета, так и по временным рамкам.**

- **План бухгалтерских счетов**

Статьи бюджета проекта группируются по стоимостным категориям, позволяющим проектной команде анализировать затраты по видам деятельности, по источнику финансирования, местоположению, отделу и пр. Данные стоимостные категории, в свою очередь, разбиваются на подпункты, строкам которых присваиваются коды. Применение плана бухгалтерских счетов –

<sup>22</sup> Т.е. для получения промежуточных результатов проекта – прим. редактора

общепринятая практика, а вот стоимостные категории и позиции по статьям бюджета не стандартизированы и зависят от инвестора, организации и/или партнеров по проекту.

- **Сроки**

Бюджет должен определить временной интервал, на который он составлен. Существует множество подходов к управлению бюджетными графиками:

- ✓ **Многолетний бюджет**

Это глобальный бюджет, разработанный на весь период реализации многолетнего проекта, и являющийся официальным финансовым документом, сопровождающим проектный план.

- ✓ **Годовой бюджет**

В некоторых проектах принято регулярно пересматривать многолетний бюджет, и существуют требования пересмотра проектной командой этого бюджета по завершении каждого года проекта для составления бюджета на следующий год проекта. Несмотря на то, что зачастую многолетний бюджет является нормой для некоммерческой сферы, составление годового бюджета предпочтительнее, так как в этом случае снижается риск применения неточных оценок, полученных для многолетнего бюджета, более точно учитывается изменения цен и более легко происходит адаптация к произошедшим изменениям в условиях реализации проекта.

### 3.3.4 Бюджет для каждого вида деятельности

Бюджет, составленный по каждому виду деятельности, определяет затраты, необходимые для конкретной деятельности в рамках проекта, а также показывает, каким образом этот вид деятельности взаимодействует с остальными видами, включая прямую и непрямую деятельность по проекту (см. рис.46).

Сторонники такого вида бюджета считают его более реалистичным, чем другие виды бюджета, так как он показывает, сколько реально стоит тот или иной вид деятельности. Если менеджер проекта может составить полный (как общий, так и разбитый на позиции) список видов деятельности с указанием их стоимости, то бюджет будет достаточно точным. Бюджет, составленный для каждого вида деятельности, предоставляет больше понимания и возможностей персоналу проекта, что гарантирует еще более высокую точность такого бюджета.

Существует несколько форматов бюджета, основанного на видах деятельности, отражающих такие детали, как код счета, код инвестора, себестоимость единицы продукции, но все они должны отвечать двум основным требованиям:

- полный перечень видов деятельности должен быть разработан на этапе планирования объемов работ по проекту;
- должны быть определены все ресурсы, необходимые для выполнения каждого из видов деятельности, и их стоимость.

Отвечая этим двум требованиям, бюджет подробно отразит каждый вид деятельности и сопутствующие затраты, которые, в свою очередь, можно контролировать. Если мониторинг покажет, что фактические затраты превысили смету, то менеджер проекта будет знать, что у проекта есть риск не выполнить весь объем работ по проекту. В этом случае работа должна быть пересмотрена и найден более эффективный способ осуществления оставшихся видов деятельности. Либо менеджер проекта может обратиться к проектному Совету или в Правление организации с просьбой скорректировать объем работ по проекту.

Виды деятельности	Затраты по кварталам				Всего	По всем видам деятельности
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
<b>1.1. Планируемая единица ОБОРУДОВАНИЕ</b>						
1. Компьютеры	2000	2000			4000	
2. Модем, факс	500				500	
3. Офисная мебель	3000				3000	
<b>ПЕРСОНАЛ</b>						
1. Привлеченный персонал	800	800	800	800	3200	
2. Персонал офиса	200	300	300	300	1100	
						11800
<b>1.2. Установление связи с правительственными органами ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ</b>						
1. Подготовка презентаций		5000			5000	
2. Подготовка видеоматериалов	1000	1000	4000		6000	
3. Канцелярские товары						
4. Кофе-брейки			200	200	400	
			100	100	200	
						11600

Рис. 46. Пример бюджета по конкретным видам деятельности

### 3.3.5 Определение затрат по проекту

Независимо от формата бюджета, финансовый план хорош настолько, насколько точны оценки, на которых он основан. Всегда присутствует риск, связанный с правильностью составления бюджета проекта. Процесс оценки никогда не был наукой, дающей результат со сто процентной точностью. Менеджер проекта не может предсказать будущее. Всегда будут присутствовать переменные, не поддающиеся контролю со стороны проектной команды.

Несмотря на множество причин, которые препятствуют получению точных оценок, оценки, тем не менее, могут быть достаточно достоверными, чтобы принять верные решения по проекту. Более того, существуют примеры лучшего опыта, позволяющие менеджеру повысить точность бюджетных смет по проекту:

- **Выбор правильного подхода к получению оценки**

Оценки, как правило, получают путем сочетания трех методов:

- ✓ **Нисходящие оценки** начинаются с общей оценки стоимости проекта, после чего для каждой фазы проекта определяются предполагаемые затраты в процентном выражении от общего бюджета проекта. Эта работа поручается тем людям, которые имеют опыт реализации аналогичных проектов. Такой подход к оценке применяется редко, в нем участвует небольшая группа людей, считающихся «экспертами» в данной области.
- ✓ **Восходящие оценки**  
Восходящие оценки начинаются не с общей оценки стоимости проекта, а с определения стоимости выполнения отдельных заданий (работ), которые в сумме и дадут общую стоимость проекта. При таком подходе к оценке привлекаются люди, знающие реалии и фактические условия реализации проекта. Очень часто это те же самые люди, которые отвечают за осуществление деятельности по проекту (включая партнеров, поставщиков, членов сообщества и пр.). В восходящих оценках участвует довольно большее количество людей, что требует управления ими. Такие оценки, как правило, более точны, поскольку

персонал, работающий в сообществах («в поле»), располагает знаниями об ограниченности ресурсов и может скорректировать сметы в соответствии с реалиями. Например, именно этот персонал может довольно точно оценить ресурсы, которые способно выделить сообщество для копки ям под туалеты, и это будет более точная информация, нежели просто предположение о том, что сообщество может выделить «какие-то» ресурсы для копки ям.

✓ **Параметрические оценки**

Такие оценки в большей степени опираются на статистические отношения между данными прошлых периодов и планируемыми данными (например, какая необходима площадь под строительство, сколько необходимо метров дороги и пр.). Параметрические оценки чаще всего применяются в проектах, которые дают конкретную продукцию (например, строительство инфраструктуры, строительство дорог, услуги по переводу и пр.). В этом случае оценки берутся из данных уже реализованных проектов, производивших аналогичную продукцию (например, километры дорог, площади под строительство, строки перевода), и используются для расчета стоимости объема работ/качества, затрат/ресурсов и /или периода/календарных сроков.

• **Оценка по этапам проекта (когда это возможно)**

На начальном этапе реализации проекта инвесторы, как правило, требуют строго придерживаться сроков проекта. И хотя такая практика считается хорошей для управления бюджетом, она работает только в той мере, в какой бюджет проекта реалистичен. На раннем этапе реализации проекта бывает сложно дать точные оценки, так как реальные условия в ходе реализации проекта меняются. Возникают непредвиденные затраты. Меняются условия, меняются цены, идет инфляция. Поэтому проектная команда предпочитает работать в условиях поэтапной оценки, позволяющей разрабатывать несколько бюджетов в различные моменты календарного плана проекта (например, это может быть серия годовых бюджетов проекта). Такая стратегия позволяет повысить точность бюджета при переходе на следующий этап проекта. Она также дает руководству логические данные для проверки обоснования проекта и позволяет убедиться в том, что проект «имеет смысл», прежде чем финансировать его дальнейшую реализацию.

### 3.3.6 Мониторинг выполнения бюджета проекта

Первый вопрос, который возникает при мониторинге финансовой деятельности по проекту: «Имеет место перерасход или недорасход бюджета?». Для ответа на этот вопрос проектная команда берет последние данные по бюджету и сравнивает суммарные плановые затраты с суммарными фактическими затратами по проекту на определенную дату. К сожалению, полезность таких расчетов часто ограничена. И хотя они могут дать представление о том, превышают ли расходы за определенный промежуток времени плановые, но не дают данных, позволяющих объяснить, почему возникли те или иные отклонения от бюджета. Возьмем, к примеру, данные на рис. 47. Первоначальный анализ данных, начиная с третьего месяца проекта показывает, что идет перерасход бюджета, так как суммарные плановые затраты в конце третьего месяца проекта (1100) ниже фактических (1300).

Задача	Плановые затраты	Мес. 1	Мес. 2	Мес. 3	Мес. 4	Мес. 5	Мес. 6
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Планируемые затраты за месяц		100	300	700	300	300	100
Планируемые суммарные затраты		100	400	1100	1400	1700	1800
Фактические затраты за месяц		150	350	800			
Фактические суммарные затраты		150	500	1300			

Рис. 47. Пример бюджета шестимесячного проекта (включая фактические затраты за три месяца)

К сожалению, такие быстрые расчеты не позволяют дать полной картины финансового состояния проекта. Да, проект перерасходовал 200 единиц (11%) за первые три месяца реализации. И хотя есть искушение признать, что в конце третьего месяца наблюдается перерасход, не следует слишком быстро принимать такие решения! Причиной более высоких затрат могут быть:

- **Сценарий А:**

Проект в целом может оказаться более дорогостоящим, чем первоначально предполагалось. В этом случае деятельность по проекту соответствует графику, но ее стоимость выше, чем было предусмотрено бюджетом.

**Анализ:** Сценарий А, несомненно, проблематичен. Он свидетельствует о том, что если такая тенденция сохранится, то проект выйдет за рамки бюджета. В такой ситуации корректирующие действия должны быть направлены на устранение ситуации, когда затраты по проекту не укладываются в бюджет.

- **Сценарий В:**

Расходы превышают плановые, возможно, потому, что проект опережает график. В результате израсходовано больше, чем предполагалось потратить за первые три месяца проекта.

**Анализ:** Сценарий В не является обязательно проблематичным. Да, согласно сценарию В, проект затратил больше, чем предполагалось, но выполнен и больший объем работ, чем было запланировано. По этому сценарию необходимо собрать больше информации, чтобы решить, не потрачено ли больше, чем предполагалось, **за конкретный объем выполненных работ.**

*Примечание.* В случае и того, и другого сценария необходимо убедиться в том, что у проекта имеется достаточно средств для продолжения ведения работ, учитывая тот факт, что за месяц было израсходовано больше, чем предполагалось.

Сценарий В ставит интересную задачу перед проектной командой. Этот сценарий подчеркивает, что важно не только смотреть, перерасходован или нет бюджет, но и отслеживать отдельные, также очень важные показатели: **мониторинг денежных потоков и мониторинг затрат методом анализа освоенного объема работ.**

### 3.3.6.1 Мониторинг расходов по проекту методом анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ

Для мониторинга затрат по проекту предпочтительнее всего контролировать *стоимость работ, завершенных за определенный промежуток времени*.

**Анализ произведенных затрат с учетом освоенного объема работ** – способ, при котором сравниваются плановые и фактические затраты по каждому из выполненных видов работ, а также сравниваются темпы реализации каждого вида работ с графиком проектного плана.

Это означает, что для проведения анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ менеджер проекта должен иметь полный набор данных, включая бюджет проекта и календарный план проекта.

На рис. 48 дан пересмотренный бюджет 6-ти месячного проекта, представленный ранее, к которому добавлены новые столбцы с указанием фактических затрат по каждому виду работ и процент завершения работ.

Задание	Плановые затраты	Факт. затрат	% выполнения	Мес. 1	Мес. 2	Мес. 3	Мес. 4	Мес. 5	Мес. 6
A	100	150	100	100					
B	200	200	100		200				
C	100	100	100		100				
D	400	400	100			400			
E	100		0			100			
F	200	100	50			200			
G	200	200	100				200		
H	100	50	50				100		
I	300	100	50					300	
J	100		0						100
Планируемые затраты за месяц				100	300	700	300	300	100
Планируемые суммарные затраты				100	400	1100	1400	1700	1800
Фактические затраты за месяц				150	350	800			
Фактические суммарные затраты				150	500	1300			

Рис. 48 Пример бюджета 6-ти месячного проекта (включая данные анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ)

Анализируя информацию, данную на рис. 48, можно заметить, что:

- За три месяца проект полностью или частично завершил восемь задач. Сравнение плановых затрат по каждой из этих задач с фактическими показывает, что проект **точно** следует бюджету (затрачено 1300 для получения результата, стоимостью 1300).
- По плану за три месяца проект должен был завершить работы на сумму 1100, а вместо этого было завершено работ на сумму 1300. Это означает, что проект на 18% опережает график.

Итак, какие выводы можно сделать на основании этого анализа?

- если проект будет продолжаться такими же темпами, то он завершится раньше запланированного срока;
- если тенденции, наметившиеся в проекте, будут продолжены, то проект уложится в бюджет.

Обратите внимание, что заключения, сделанные на основе анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ, отличаются от заключений, сделанных на основе сравнения совокупных затрат, рассматриваемых в предыдущем разделе. Это происходит потому, что анализ произведенных затрат с учетом освоенного объема работ дает более обширные данные, которые включают и объем работ, и бюджет, и календарные сроки на уровне деятельности проекта.

Таким образом, анализ произведенных затрат с учетом освоенного объема работ позволяет понять, что не все сценарии, где совокупные затраты превышают бюджет, плохи. И, наоборот, не все сценарии, в которых совокупные затраты вписываются в бюджет, хороши. Следовательно, для того, чтобы составить четкое представление о том, как осваивается бюджет, и как при этом выполняются работы по проекту и соблюдаются сроки, менеджер проекта должен иметь дополнительную информацию по всем этим позициям.

На рис. 49 дан обзор сочетаний результатов «бюджет/график», полученных с помощью анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ и оценки различных сценариев («хорошо», «плохо», «необходимы дополнительные данные для оценки»):

	Отставание от графика	Согласно графику	С опережением графика
Недовыполнение бюджета	Необходимы дополнительные данные для оценки	Хорошо	Хорошо
Согласно бюджету	Плохо	Хорошо	Хорошо
Перерасход	Плохо	Плохо	Необходимы дополнительные данные для оценки

Рис. 49 Результаты комбинаций анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ

Классификация, представленная на рис. 49, может оказаться для менеджера довольно полезной для определения текущего состояния дел. Однако необходимо помнить, что независимо от полученной оценки, менеджер проекта должен использовать ее, прежде всего, для того, чтобы начать более глубокое изучение вопроса: «Почему текущий статус анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ дал именно такой результат? Является ли этот статус результатом принятых решений по управлению качеством, рисками, заинтересованными сторонами, либо это результат воздействия ряда других факторов, влияющих на бюджет и календарный план?».

Заканчивая описание финансового мониторинга, необходимо отметить еще одно важное наблюдение. Для того, чтобы анализ произведенных затрат с учетом освоенного объема работ мог дать исчерпывающие данные, позволяющие лучше управлять финансовым состоянием проекта, следует организовать достоверную **систему учета фактических расходов и временных затрат на проведение работ**. Именно сочетание этих данных используется для проведения анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ, что, в свою очередь, позволяет определить их возможное влияние на общую стоимость проекта и соблюдение временного графика выполнения работ в целом по проекту. Система учета должна быть основана на практической, разбитой по видам работ структуре, и включать своевременную информацию о затратах. **Любая задержка отчетов о затратах препятствует их своевременной оценке и состояния выполнения временного графика по проекту**. К сожалению, такая ситуация довольно характерна для систем учета некоммерческих организаций, что затрудняет применение этого инструмента в контексте некоммерческого проекта.

### 3.3.7 Управление материально-техническими ресурсами

Представьте, что вы строите дом. Как бы вы справились со сложностями управления потоком материалов и услуг, начиная с их закупки до использования в строительстве дома? Как бы вы спланировали закупку материалов, согласование графиков поставок, закупку оборудования, определение мест для хранения материалов, получение необходимых разрешений, контроль качества полученных материалов... список продолжается!

А теперь представьте строительство того же дома, но в отдаленной местности, не имеющей ресурсов. Как менеджеру проекта, вам пришлось бы не только решать все задачи, перечисленные выше, но и управлять еще множеством рисков, присущих некоммерческому проекту. Надежны ли поставщики? Коррупционирована ли система закупок? Какие существуют схемы доставки материалов? Как обеспечить их безопасность? Соблюдает ли персонал правила техники безопасности? Каковы ограничения на ресурсы? Даже этот небольшой список рисков дает представление о сложностях управления материально-техническими ресурсами для некоммерческого проекта.

*Задержка в поставках в результате плохого управления процессом материально-технического обеспечения ведет не только к потере контроля над проектом, но и к потере репутации, к недовольству тех, на кого проект ориентирован. Это бесценные активы, которые, однажды потеряв, практически невозможно восстановить. Более того, в силу важности и необходимости услуг, оказываемых некоммерческой организацией, недостатки и упущения могут привести к серьезным последствиям для благополучателей проекта – иногда, в буквальном смысле, к выбору между жизнью и смертью.*

При этом следует учитывать, то материально-технические ресурсы могут составлять значительный процент от бюджета проекта. Вот почему так важно управлять ими как можно более эффективно и рационально.

Вполне вероятно, что менеджер проекта не должен выполнять функции менеджера по материально-техническому обеспечению. В организации, как правило, имеется служба логистики, занимающаяся этими вопросами, зачастую сразу по нескольким проектам. Несмотря на это, менеджер проекта отвечает за своевременную поставку нужных для проекта материально-технических средств, а, следовательно, он должен сотрудничать со службой снабжения и координировать ее деятельность.

PMD Pro выделяет три составляющих в управлении материально-техническими ресурсами:

- **Управление закупками** включает определение, **какие** необходимы материалы и услуги, **когда** они будут необходимы, **кем** будут предоставлены и **каким образом**. План закупок должен быть интегрирован в общий план проекта для согласования закупок с бюджетом проекта, календарным планом, требованиями качества и рисками.
- **Управление логистикой** включает планирование, реализацию и контроль над процессом **доставки и хранения** сырья, материально-технических средств, полученной продукции, а также контроль над всей сопутствующей информацией, сообщающей о движении материальных ресурсов от точки приобретения до точки потребления в соответствии с требованиями заказчика.
- **Управление активами** включает системы, посредством которых обеспечивается проверка, сохранность и распределение материально-технических ресурсов, значимых для проекта.

Менеджер проекта отвечает за правильность управления всеми этими элементами системы.

### 3.3.7.1 Управление закупками

Управление закупками включает весь процесс получения товаров и услуг, начиная с момента подготовки и подачи заявки до получения и согласования счетов для оплаты. Менеджер проекта может отвечать за фактические закупки услуг или товаров, необходимых для осуществления проекта, либо может управлять этой деятельностью через руководителя службы снабжения. Независимо от конкретной роли и степени ответственности менеджера проекта, деятельность по закупкам может оказывать большое влияние на бюджет проекта и на временной график, поэтому она должна быть включена в общий план проекта, в бюджет и во временной график.

Закупки проекта могут включать следующие позиции:

- **Материалы**  
Это могут быть как самые обычные вещи (мебель, компьютеры и т.п.), так и сложное специализированное оборудование, например, медицинское оборудование, оборудование для бурения, материалы для строительства дорог. Менеджер проекта может отвечать за фактические закупки услуг или товаров, необходимых для осуществления проекта, либо управлять этой деятельностью через руководителя службы снабжения.
- **Консультанты**  
Часто даже при наличии собственных ресурсов для выполнения работ по проекту иногда требуются дополнительные людские ресурсы для обеспечения своевременного завершения работ по проекту, либо для обучения персонала некоторым необходимым навыкам. Одним из способов получения внешних ресурсов является привлечение в проект внешних консультантов
- **Поставщики**  
В данном случае поставщик берет на себя ответственность за предоставление услуг по поставкам в полном объеме, обычно в соответствии с определенными стандартами и по установленной цене. По такому же сценарию проект закупает и определенные услуги. Примерами могут быть услуги по демонтажу, транспортировке, охранные услуги, строительные услуги.

Управление закупками включает три этапа:

- планирование закупок;
- определение поставщиков;
- выбор поставщика, переговоры и заключение контракта.

#### 3.3.7.1.1 Планирование закупок

Если проекту необходимо произвести закупки, рекомендуется разработать план закупок, определяющий продукцию и услуги, которые проект должен получить от сторонних поставщиков. Хорошо проработанный план закупок, описывающий процесс выбора и заключения контрактов с поставщиками, является большим шагом вперед.

Процесс планирования закупок включает:

- определение товаров, которые необходимо закупить;
- определение процесса приобретения данных товаров;
- составление графика поставок.

### 3.3.7.1.2 Определение поставщиков

Для получения информации от потенциальных поставщиков услуг и материалов могут использоваться различные виды документов.

- **Оценка**

Независимая оценка стоимости и сроков предоставления услуг или материалов обычно дается, когда критерии оценки при выборе поставщика относительно просты, и решения принимаются в основном, исходя из цены.

Поскольку цена – наиболее важный фактор при оценке, необходимо следить за тем, чтобы цена была реалистичной, и не пренебрегать оценками, учитывающими технологии и навыки, необходимые для проекта. В случае, если представленные предложения значительно различаются по цене и срокам, надо помнить о том, что **самое дешевое предложение не обязательно является самым выгодным**. Если одно из предложений значительно отличается по цене и срокам от других, его надо тщательно изучить. Если контракт по поставкам ведет к убыткам, это может привести к большим проблемам, как для подрядчика, так и для организации.

- **Коммерческие предложения и объявление конкурса**

Если критерии отбора потенциального поставщика более сложны, оценочные документы не всегда могут дать всю информацию, необходимую для принятия обоснованного решения. Дополнительная информация при таком типе закупок может быть получена путем проведения тендера, либо путем рассылки запросов на подачу конкурсных коммерческих предложений. Запрос должен содержать подробные и хорошо проработанные технические условия на продукцию, которую необходимо получить, ее функциональные требования, эксплуатационные характеристики и взаимодействие с прочими системами и процессами.

### 3.3.7.1.3 Выбор поставщика, ведение переговоров и заключение контракта

Процесс закупок должен позволить организации дать оценки коммерческим предложениям от **нескольких поставщиков** на основе критериев, важных для принятия решения.

Если продукция или услуги имеются в наличии и относительно просты по своей конфигурации, критерием выбора могут быть стоимость и сроки поставки. Но обычно выбор поставщика основан на **сочетании финансовых и технических критериев**.

Но какие бы критерии выбора не применялись, группа, принимающая решения, должна иметь четкое представление об этих критериях и об относительной значимости каждого из них.

### 3.3.7.2 Управление логистикой

Поскольку проекты, как правило, зависят от своевременности поставок, логистика становится важной составляющей проекта. **Логистика – это, фактически, получение чего-то нужного в нужное время и в нужном месте**. В узком смысле логистика означает доставку товаров. В более широком смысле логистика включает все виды деятельности, необходимые для эффективной и своевременной доставки товаров в целостности и сохранности, и тому лицу/компании, которой они предназначены. Еще более широкое определение логистики включает:

- управление материально-техническими ресурсами и их хранение (складирование);
- транспортировку материалов.

### 3.3.7.3. Управление материальными запасами и их хранение

В зависимости от проекта, материальные запасы (товары) могут составлять значительную часть его стоимости. **Окончательная стоимость формируется из собственно стоимости товара (продукта/услуги), стоимости его транспортировки, а также стоимости организации его транспортировки (рабочая сила, упаковка и пр.) и стоимости хранения на складе.**

*Проектная команда должна сформировать систему управления материальными запасами, обеспечивающую в нужное время и в нужном месте наличие товаров, отвечающих требованиям проекта.*

Для этого менеджер проекта совместно с членами команды, отвечающими за материальные запасы, координирует требования к их наличию с учетом изменяющихся потребностей и приоритетов проекта. В рамках этой задачи **необходимо создать баланс между спросом и поставками, обеспечивая постоянное наличие необходимого минимума материалов на заданный предстоящий отрезок времени.** Как только команда найдет это баланс, менеджер проекта обеспечивает проведение соответствующих процедур для определения соответствия материально-технических запасов требованиям стандартов и контролирует весь процесс их получения и хранения.

### 3.3.7.4 Транспортировка материалов

Цель транспортировки – физическое перемещение материальных запасов (товаров) надежно, своевременно, рационально с точки зрения стоимости, и доставка их к месту назначения.

Стратегия транспортировки зависит не только от нужд проекта, но и от множества других факторов.

### 3.3.7.5 Управление активами (основными средствами)

Все оборудование проекта, товары и прочая собственность, финансируемая или предоставляемая в пользование в рамках проекта, является активом (или основными средствами) организации. Проект должен иметь политику управления активами, в рамках которой производится мониторинг основных средств, обеспечивается их сохранность и передача в соответствии с требованиями организации и/или инвестора. Политика управления активами должна включать следующие моменты:

- **Определение активов**

Каждая организация дает свое определение активам (основным средствам), их значимости и сама определяют срок их службы (амортизации). Такое определение зависит от типа организации, от характера инвестиций и от особенностей проекта<sup>23</sup>. Например, пороговым значением стоимости актива у компании UNDP является 1000 долларов США и выше, а срок службы – минимум три года. В таблице на рис. 50 приведены несколько основных категорий активов, которыми она управляет, и срок службы каждой из категорий.

Категория	Срок службы	Прочие факторы
Электронное офисное оборудование (компьютеры, принтеры и т.п.)	3 года	
Крупногабаритное оборудование (генераторы, кондиционеры)	20 лет	
Офисная мебель	10 лет	
Транспортные средства	5 лет	ИЛИ 100 000 км пробега

Рис. 50. Категории активов компании UNDP

<sup>23</sup> Также на определение активов влияет национальное налоговое законодательство – прим. редактора

- **Регистрация активов**  
Проект должен вести регистрацию всех приобретаемых основных средств. Все основные средства, приобретаемые (покупаемые, передаваемые, даримые), должны регистрироваться в журнале основных средств организации.
- **Маркировка основных средств**  
Все основные средства проекта должны маркироваться<sup>24</sup> для облегчения контроля над ними. Применяться может любой вид маркировки, если она едина и служит целям контроля над активами.
- **Мониторинг и инвентаризация активов**  
Информация об активах должна регулярно обновляться для отчета о приобретении, изменении, передаче и списании средств. Это включает как учет физического количества средств, так и выяснение причин расхождения данных, и регистрация их в журнале основных средств.
- **Обеспечение сохранности активов**  
Необходим контроль над использованием и сохранностью активов. Вид контроля зависит от типа актива и от риска, связанного с ним. Например, в организации может существовать требование убирать ноутбуки в запирающийся шкаф или блокировать их кабелем. Еще одним способом сохранности активов может быть регистрация офисного оборудования на конкретного человека.
- **Списание активов**  
Для списания активов должны существовать специальные процедуры, включающие получение разрешения, публичность (прозрачность), учет требований инвестора и отчетность. При необходимости разрабатываются специальные требования, зависящие от стоимости актива или от вида используемого актива (транспортное средство, компьютер и пр.). Неправильное списание активов может повлиять на финансирование проекта, т.к. инвесторы могут не выделить средства на актив, который был неправильно списан, могут потребовать возмещения его стоимости или снизить оставшиеся суммы выплат по проекту.

### 3.3.8 Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами – это и искусство, и наука. Искусство управления человеческими ресурсами зависит от навыков межличностного общения и стилей управления, предпочитаемых менеджером проекта. Умет ли менеджер создать мотивацию у заинтересованных сторон? Внушить доверие? Уладить конфликт? Сформировать этические нормы поведения в команде? Наука управления человеческими ресурсами зависит от эффективности планирования. Планирование человеческих ресурсов – неотъемлемая часть общего плана реализации проекта. **План управления персоналом определяет виды деятельности и ресурсы, необходимые для управления проектной командой.**

Управление персоналом включает:

- **Наем персонала для проекта**  
Это одна из функций управления командой, и руководитель проектной команды должен знать систему определения кандидатов, уметь проводить интервью с кандидатами, определять критерии выбора и делать окончательный выбор сотрудника.

<sup>24</sup> В РФ, например, принято присваивать инвентарный номер, которым и маркируется все оборудование – прим. редактора

- **Определение должностных обязанностей персонала проекта**  
Обязанности персонала – это список необходимых действий в рамках проекта, ролей и ответственностей каждого из членов команды. Должностные обязанности часто используются в процессе мониторинга и контроля для оценки производительности членов команды.
- **Разработка организационной схемы проекта**  
Организационная схема проекта отражает субординацию и взаимоотношения в проектной команде.
- **Обучение проектного персонала**  
Какие навыки необходимы? Какое обучение необходимо? Каковы требования сертификации? Каковы требования к соответствию должности?
- **Оценка показателей работы**  
Это задокументированная формальная или неформальная оценка показателей работы членов команды. После анализа информации менеджер проекта может выявить и разрешить проблемы, уладить конфликты и улучшить работу команды в целом.
- **Создание творческой атмосферы для работы**  
Как руководитель проектной команды, менеджер проекта активно работает над выявлением проблем и конфликтов и ищет творческий подход к их разрешению.

Многие из видов деятельности, присущие управлению проектной командой (реализация плана укомплектования проекта необходимым персоналом, наем персонала, распределение обязанностей, разработка организационной схемы), носят технический характер, и их часто относят к «научным основам» управления проектной командой. Навыки, отношения и поведение, необходимые для создания творческой атмосферы, зависят от умения менеджера выйти за рамки «научных методов» управления и перейти в сферу «искусства управления».

*Для создания высокопродуктивной рабочей среды менеджер проекта должен уметь передавать свое видение перспектив проекта, способствовать всестороннему участию в нем членов команды, уметь решать вопросы и проблемы, как внутри организации, так и за ее пределами, и управлять ситуациями, не обращая постоянно за помощью к вышестоящим сотрудникам.*

### 3.4 Дисциплина 4: Управление рисками

При рассмотрении основных элементов эффективного управления проектом основной вопрос, как правило, сводится к вопросу о рисках. Но что такое риск? Это понятие часто используется произвольно, непоследовательно, а иногда и неправильно.

Руководство PMD Pro рассматривает риск как **потенциальное влияние факторов неопределенности на цели и задачи проекта**.

Давая определение риску, необходимо рассмотреть два ключевых момента.

- **Вероятность**  
Риск может рассматриваться в связи с вероятностью возникновения каких-либо событий в будущем (по сравнению с текущими проблемами, которые можно рассмотреть немедленно). Следует

помнить, что проблемы проекта – это риски, ставшие реальностью (см. раздел 2 «Фаза реализации проекта»).

- **Влияние**

Риск имеет потенциал для воздействия на проект. Большинство проектных команд, как правило, рассматривают только отрицательные риски, которые могут оказать негативное воздействие на проект (на сроки/календарные планы, затраты/ресурсы, качество, объем работ и пр.). В целом отрицательных рисков следует избегать.

Гораздо реже анализируются положительные риски, т.к. они не рассматриваются, как угрозы, либо вообще не идентифицируются проектными командами или малопонятны для них. Проектная команда, например, может принять положительный риск, если они увидят в нем потенциальную возможность для проекта, реализуемого в условиях, которые могут привести к провалу проекта. Это называется осознанным принятием риска.

Управление рисками – ключевая дисциплина управления проектами, и цель данного раздела – дать подробные указания по управлению рисками в некоммерческой сфере.

**Риск – это событие, которое может произойти и повлиять на проект.** Обратите внимание, что формулировка «может произойти» указывает на то, что вероятность возникновения события менее 100%. Если же вероятность возникновения события равна 100%, т.е. оно обязательно произойдет, то событие становится реальной **проблемой** (см. Раздел 2 «Управление проблемами»).

На ранних стадиях идентификации проекта у команды складывается начальное представление о потенциальных рисках, с которыми может столкнуться проект. Например, в сельскохозяйственном проекте в ходе первоначальных интервью с фермерами могут обозначиться проблемы, связанные с продажей и распределением товаров, которые они производят.

По мере реализации проекта часть рисков будут разрешены и устранены, другие, наоборот, могут возникнуть. При этом важно постоянно обращаться к вопросу о рисках, начиная с фазы запуска проекта вплоть до его завершения.

Процесс управления рисками имеет четыре стадии:

- **идентификация риска** – выявление и документирование всех рисков, которые могут повлиять на проект;
- **оценка риска** – определение **вероятности возникновения** риска, оценка его потенциального **влияния** на проект и выделение приоритетных рисков;
- **планирование ответной реакции на риск** – принятие решения о том, какие действия необходимо предпринять для снижения или устранения угроз, особенно тех, что имеют высокую вероятность и сильное влияние;
- **мониторинг и контроль над рисками** – это ответные действия на риск в случае его возникновения и соблюдение процедур управления рисками.

### 3.4.1 Идентификация рисков

Процесс идентификации рисков включает две стадии:

1. определение категорий риска;
2. определение специфических рисков, соответствующих каждой из категорий.

### 3.4.1.1 Определение категорий рисков

Отнесение риска к той или иной категории можно сравнить с медицинским осмотром. Если врач спрашивает: «Как вы себя чувствуете?», пациент может ответить: «Хорошо». Но осмотр врача будет более эффективным, если врач спросит: «Не болят ли у вас колени? Нет ли у вас одышки? Испытываете ли вы боль в спине?» При этом пациент начнет обращать внимание на конкретные участки тела.

Категории рисков не должны быть ни слишком общими, ни слишком узкими. Если в предыдущем примере врач будет спрашивать только о верхней или только о нижней части тела, навряд ли это будет полезным. И, напротив, если врач спрашивает о каждой кости, о каждом органе, пациент сочтет это пустой тратой времени. Врач должен определить разумное количество значимых категорий, помогающих пациенту определить проблемы.

При разработке категорий рисков некоммерческого проекта важно помнить, что каждый проект уникален, и поэтому невозможно создать единый реестр категорий рисков, который бы отвечал требованиям всех проектов и организаций. Проектные команды должны изучить условия реализации их собственного проекта и разработать комплекс категорий, соответствующих конкретным условиям.

Некоторыми из потенциальных категорий рисков могут быть:

- **стратегические/коммерческие риски:**
  - ✓ нарушение поставщиками условий контракта;
  - ✓ кража/мошенничество;
  - ✓ партнеры по проекту работали неэффективно;
- **экономические/финансовые/рыночные риски:**
  - ✓ изменение курса валют;
  - ✓ нестабильность процентной ставки;
  - ✓ инфляция;
  - ✓ отрицательное влияние общих рыночных факторов на планы проекта;
- **законодательные и управленческие:**
  - ✓ изменение законодательства делает недействительными допущения проекта;
  - ✓ невозможность получить соответствующие разрешения;
  - ✓ неудовлетворительные контрактные условия;



### Отрицательные и положительные риски

Процесс всестороннего управления рисками учитывает как положительные, так и отрицательные риски.

Отрицательные риски являются потенциальными событиями, которые могут причинить вред проекту. Как правило, это риски, которых следует избегать. Положительный риск, напротив, относится к рискам, которые мы инициируем сами, поскольку, наряду с возможностью провала, видим и потенциальную возможность возрождения.

Возьмем, к примеру, сельскохозяйственный проект, который по оценкам должен завершиться за шесть месяцев. Проектная команда понимает, что если привлечь несколько новых партнеров, проект может быть завершен вдвое быстрее. Но новые партнеры несут с собой новые риски. Что если их производительность низка? Что если произойдет задержка с внедрением новых систем? И прочее. Существует дилемма: воспользоваться возможностью получения положительного результата и учесть новые риски, или работать с обычными партнерами и завершить проект за шесть месяцев?

Управление проектом – всеобъемлющий процесс!

- **организационные/управленческие риски и человеческий фактор:**
  - ✓ плохое руководство;
  - ✓ неадекватные полномочия и плохое распределение ролей между персоналом;
  - ✓ плохие методы отбора персонала;
  - ✓ отсутствие ясности в ролях и обязанностях;
  - ✓ личные конфликты;
  - ✓ отсутствие оперативной поддержки;
  
- **политические:**
  - ✓ смена правительства или правительственной политики;
  - ✓ война, беспорядки;
  - ✓ отрицательное общественное мнение/вмешательство СМИ;
  - ✓ вмешательство политических решений;
  
- **природные:**
  - ✓ природные катаклизмы;
  - ✓ внезапные изменения погоды;
  
- **технические/эксплуатационные/инфраструктурные:**
  - ✓ неверная разработка проекта;
  - ✓ изменение рамок/масштаба проекта;
  - ✓ неясность ожиданий;
  
- **риски, связанные с управлением проектом**
  - ✓ отсутствие планирования, анализа рисков, непредвиденных обстоятельств;
  - ✓ неадекватный мониторинг и контроль;
  - ✓ нереальный временной график;
  - ✓ плохо управляемая логистика;
  - ✓ задержка с согласованием проектной документации.

### 3.4.1.2 Распределение специфических рисков по категориям

После того, как категории рисков определены, проектная команда должна совместно с заинтересованными сторонами распределить конкретные риски по обозначенным категориям. Для этого проектная команда и заинтересованные стороны, как минимум, должны начать изучать проектные и программные документы. Существует множество методов для распределения рисков. К ним относятся мозговой штурм, проведение фокус-групп, разработка наиболее вероятных сценариев развития событий, помощь экспертов.

В процессе идентификации риск должен быть описан по следующим трем позициям:

- причина происхождения риска;
- событие или ситуация, которые могут возникнуть вследствие риска;
- потенциальное влияние риска на проект.

Например, «...поскольку транспортировка материалов в этот район может быть затруднена из-за наводнений, существует риск несвоевременной поставки цемента, в результате чего основания для туалетов не смогут быть закончены в срок». Такое описание риска позволит разработать ответные меры, учитывающие причину, сам риск и его влияние на проект.

Большая часть рисков может быть определена еще на этапе идентификации и разработки проекта. По мере того, как проектная команда изучает проект с помощью оценок и анализа деятельности и достигнутых результатов, начинает вырисовываться картина потенциальных рисков. Тем не менее, процесс

идентификации рисков должен продолжаться на протяжении всей жизни проекта, так как риски со временем изменяются. Например, на начальных этапах проекта риски, как правило, касаются в основном получения финансовых средств или управления заинтересованными сторонами. Как только проект входит в фазу реализации, характер рисков изменяется, они уже в большей степени связаны с оперативной деятельностью по проекту и концентрируются на вопросах выполнения графиков, оценки затрат, выполнения бюджета и его контроле.

Все это свидетельствует о том, что процесс идентификации рисков не есть разовая деятельность, предпринимаемая только на начальной стадии проекта.

**Риски необходимо отслеживать на протяжении всей жизни проекта, и проектная команда должна всегда быть осведомлена о потенциальных угрозах для проекта, которые неизбежно возникнут**

### 3.4.2 Оценка рисков

Оценка рисков представляет собой, прежде всего, процесс определения количества возможных рисков, обозначенных на этапе их идентификации.

Оценка риска рассматривает два принципиально важных момента при управлении рисками:

- **Определение приоритетных рисков**  
На основе критериев, согласованных проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами, риски ранжируются по степени вероятности возникновения и своему влиянию на проект.
- **Идентификация допусков по рискам**  
Затем проектная команда совместно с ключевыми заинтересованными сторонами определяет, какие риски допустимы, а какие выходят за рамки допусков и требуют управления.

Для оценки рисков используется **Матрица оценки рисков**. В таблице на рис.51 дан пример применения матрицы оценки рисков в некоммерческом проекте.

<b>ВЕРоятность возникновения риска</b>	Высокая			<b>Риск В</b>
	Средняя	<b>Риск С</b>		
	Низкая			<b>Риск А</b>
		Низкое	Среднее	Высокое
<b>Потенциальное ВЛИЯНИЕ на проект</b>				

Рис. 51. Матрица оценки рисков

В приведенном примере процесс создания матрицы оценки риска проходил в два этапа:

- **Ранжирование рисков по приоритетам.**  
Проектная команда совместно с ключевыми заинтересованными сторонами выделила три приоритетных риска (А, В и С), ранжируя их вероятность возникновения и потенциальное влияние на проект по категориям «низкая» «средняя» и «высокая».
- **Определение допусков по рискам.**  
Классификация рисков показана цветом (красный, оранжевый, желтый). В данном примере риск В обладает наивысшим приоритетом и требует активного управления. Риск А, расположенный в

желтой области, имеет приоритет ниже (чем риск В), и его необходимо только отслеживать. Риск С находится в не закрашенной области, т.к. он не выходит за рамки допущений проекта.

Применение Матрицы оценки рисков кажется довольно простым методом. И хотя он относительно прост, для его применения проектная команда и ключевые заинтересованные стороны должны прийти к общему пониманию критериев расстановки приоритетов и определить уровни допусков по рискам. Чтобы прийти к общему пониманию рисков, менеджер проекта должен совместно с заинтересованными сторонами провести обсуждение и найти ответы на следующие вопросы:

- Какие критерии использовать для расстановки приоритетов по рискам? Время? Объем работ? Затраты? Прочие факторы, например, значимость для бенефициаров проекта? Выполнение требований инвестора? Безопасность персонала?
- Каким образом определять допуски по рискам?

### 3.4.3 Ответные меры или реагирование на риски

Идентификация и оценка рисков, собственно, и создают основу для определения вариантов реагирования на них. Если выявлен риск, выходящий за пределы допусков, проектная команда должна разработать стратегию ответа на него.

**Важно!** Цель управления рисками состоит не в том, чтобы **ИСКЛЮЧИТЬ ВСЕ** риски проекта. Цель в большей степени заключается в том, чтобы оценить, **в какой момент следует реагировать на риск**, если он выходит за рамки допусков проекта. Например, «нетерпимые» к рискам проекты активно пытаются управлять рисками в любой фазе логической матрицы проекта. С другой стороны, «толерантные» к рискам проекты могут принять и согласиться с большим числом рисков, вообще даже не пытаясь активно вмешиваться в ситуацию.

Если проектная команда решает активно управлять рисками, то ответные стратегии должны включать следующие варианты (или их сочетания):

- **Возможность избежать риска**  
Не осуществлять (или осуществить другим способом) ту часть объема работ, на которую риск с высокой вероятностью возникновения может оказать сильное влияние. Например, можно отказаться от выполнения работ в определенной географической области из-за соображений безопасности.
- **Возможность разделения (перекладывания или передачи) риска**  
Действия по разделению <sup>25</sup> (или передаче) риска по какому-либо аспекту проекта с другой компанией или партнерами. Самым простым примером перекладывания риска является страхование. Например, возмещение убытков из-за повреждения или утраты автомобиля возлагается на страховую компанию.
- **Возможность смягчения/предотвращения риска**  
Действия, направленные на снижение вероятности возникновения риска или на смягчение его влияния на проект. Возьмем, к примеру, проект, где есть риск кражи имущества.
  - ✓ вероятность кражи может быть снижена путем улучшения систем безопасности в здании (охрана, новые двери, решетки на окнах);

<sup>25</sup> В данном случае имеется в виду, что устранение последствий риска берет на себя, в том числе, и какая-либо другая компания – прим. редактора

- ✓ степень влияния потенциальной кражи на проект может быть снижена путем принятия политики, согласно которой на складе могут храниться материально-технические средства, необходимые только на ближайшие семь дней работы.

- **Принятие риска**

Если оценка вероятности возникновения и степени влияния риска на проект невелики и остаются в разумных пределах, организация может принять решение не предпринимать никаких действий. Например, организация ожидает, что существует вероятность более позднего наступления «сезона дождей», который прервет ее сельскохозяйственную деятельность, но проектная команда предпочитает принять риск и не предпринимает действий по его передаче или снижению.

*Следует отметить, что «игнорирование риска» не может быть приемлемой стратегией реакции на риск. Риски нельзя оставлять без управления или игнорировать. Но даже в ситуациях, когда риски не игнорируются, решения о принятии рисков, т.е. признание их существования или возможности их возникновения, должны всегда приниматься на основе разумного процесса идентификации рисков и их оценки, с выработкой адекватных ответных мер и с учетом возможных последствий.*

Для адекватного реагирования проектная команда должна разработать **план действий по отношению к рискам**, которые она признала. Документ, отражающий меры по управлению рисками, должен включать:

- всесторонне разработанный план управления рисками;
- методы ответных действий на риски;
- перечень ресурсов, необходимых для ответных действий.

Каждый план реагирования на риски документируется, но уровень детализации зависит от типа проекта. Большие проекты и проекты с высокой степенью неопределенности нуждаются в подробно разработанных планах управления рисками, включающими идентификацию, оценку и ответные действия на риски.

Проекты меньшего масштаба, либо с минимумом факторов неопределенности могут иметь просто своеобразный **список «красных флажков»**, который пересматривается в критические моменты жизни проекта. Список «красных флажков» составляется на ранних этапах разработки проекта и хранится на протяжении всего периода жизни проекта. Включая в список факторы, которые потенциально могут повлиять на стоимость проекта, на его график, объем работ по проекту и качество (возможны прочие факторы, согласованные с заинтересованными сторонами) и постоянно обновляя его, проектная команда имеет больше возможностей реагировать на непредвиденные обстоятельства и контролировать риски.

Для более сложных проектов и проектов с большим количеством факторов неопределенности может быть разработан документ регистрации рисков (или **реестр рисков**), который дает более формализованную и детальную идентификацию рисков и план ответных действий. Подобно списку «красных флажков», реестр рисков отражает наиболее важные риски, но, кроме того, содержит также информацию о степени вероятности их возникновения. В реестр рисков также могут быть включены рекомендации по их снижению, список лиц, ответственных за риски, текущий статус рисков, информацию о затратах в связи с рисками и о характере воздействий со стороны рисков. Безусловно, формат реестра рисков у каждой организации может быть свой.

Ниже, на рис. 52, приведен пример одного из таких форматов.

Категория риска	Название риска	Статус	Вероятность	Степень влияния	Баллы	Ответные меры	Ответственное лицо	Когда
Стратегический риск	Отсутствие навыков по ведению бухучета	Активный – риск активно отслеживается	3/5	4/5	7	Снижение риска – выделение средств на обучение бухучету	Мариан	1 кв
Природный	Задержка из-за дождей	Проблема с риском разрешена	2/5	3/5	5	Избежать риска – перенос деятельности на сухой сезон	МП	1 кв
Политический	Несвоевременная доставка из-за проблем безопасности	Проблема с риском решена	2/5	5/5	7	Передача риска подрядчику по транспортировке грузов	МВ	2 кв
И т.д.								

Рис. 52. Пример реестра рисков

### 3.4.4 Мониторинг рисков и контроль над ними

Последним шагом в процессе управления рисками является их постоянный мониторинг с целью обнаружения любых изменений в статусе рисков или ситуаций, которые риски превратили в реальную проблему для проекта.

Лучше всего проводить регулярный обзор для определения невыполненных действий по отношению к рискам, оценки рисков с позиций вероятности возникновения и степени влияния, для устранения рисков, которые уже преодолены, и для идентификации **новых** рисков.

*Реестр рисков рекомендуется составлять в самых ранних фазах жизни проекта. Если на этапе запуска проекта реестр рисков еще не составлен, то его следует составить в момент разработки прочих элементов системы внутреннего контроля.*

Из-за динамической природы рисков данный реестр должен отслеживаться и контролироваться на протяжении всей жизни проекта. Список рисков и соответствующая стратегия управления ими меняются, так как по мере осуществления проекта появляются новые риски, либо некоторые из рисков утрачивают свою силу. В результате регулярной переоценки рисков какой-то из них может стать предметом обсуждений на всех совещаниях.

Если возникает неожиданный риск, либо степень влияния риска оказалась выше, чем ожидалось, то запланированные ответные действия могут потерять свою актуальность, стать неадекватными. В этом случае проектная команда должна разработать **дополнительный план ответных действий** для обеспечения контроля над всеми рисками.

## 3.5 Дисциплина 5: Управление обоснованием проекта

Проекты могут осуществляться в силу разных причин, но, в конечном счете, финансовые доноры вкладывают свои средства в проект с целью получения тех потенциальных ценностей, которые проект может предоставить всем вовлеченным в него заинтересованным сторонам.

Например:

- **финансовые доноры** должны быть убеждены в том, что все вложенные ими в проектную деятельность средства будут стоящими инвестициями, т.е. дадут ожидаемый результат;
- **сообщество**, для которого реализуется проект, должно быть уверено в том, что его (сообщества) участие в проекте приведет к конкретным результатам (изменениям);
- **руководство некоммерческой организации** должно быть уверено в том, что результат проекта внесет свой вклад в дело достижения цели более обширной программы (или портфеля проектов).

**Эффективное управление обоснованием проекта позволяет доказательно продемонстрировать, почему проект выгоден организации, инвесторам и сообществу.**

Успешный менеджер проекта должен иметь навыки и умения:

- для идентификации и обоснования проекта;
- для доведения этой информации до широкой аудитории;
- для отслеживания прогресса проекта на пути к достижению целей, оправдывающих существование данного проекта.

### 3.5.1 Идентификация потребностей на основе определения проблем или возможностей

В секторах, опирающихся в основном на проекты (информационные технологии, телекоммуникации и пр.), обоснование проектов чаще всего связано с прибылью на инвестированный капитал и коммерческой выгодой. Интересы инвесторов проекта главным образом вращаются вокруг финансового обоснования проекта: «Сколько времени понадобится компании, чтоб вернуть инвестиции в проект?» И хотя прибыль на инвестированный капитал является главным козырем в обосновании проекта, это всего лишь один из нескольких аргументов, используемых для обоснования инвестиций в проект.

В контексте некоммерческой сферы обоснование проекта, как правило, начинается с анализа потребностей. Более того, **как только проектная команда начинает собирать данные для предварительной разработки проекта, одно из важных решений, которое должно быть принято – это то, как будут определяться потребности проекта: на основании выявленных проблем или на основании существующих возможностей** (см. рис 53).

При подходе, определяющем необходимость в проекте на основании определения проблем, в первую очередь сообществу задается вопрос: «Какие у вас существуют проблемы?». Этот вопрос выявляет проблемы/недостатки, которые следует устранить. Сложность такого традиционного подхода состоит в том, что если вы ищете проблему, вы ее обязательно найдете. При этом в некоторых обстоятельствах, если бы такой вопрос не был задан, то проблема не воспринималась бы как проблема.

Подход, основанный на поиске возможностей, более позитивен по своей природе и выявляет не проблемы, а возможности. Задаваемый при этом вопрос обращает внимание на сильные стороны и на существующие ресурсы, например: «Что вам нравится у вас больше всего? Какими своими достижениями вы хотели бы поделиться с другими?» Определяя возможности/ресурсы, имеющиеся на данный момент в сообществе, меньше внимания уделяется тому, что «не так», а больше внимания уделяется тому, что идет успешно.

Подход, основанный на выявлении проблем	Подход, основанный на оценке возможностей
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Определение проблемы</li> <li>✓ Определение того, что идет не так</li> <li>✓ <b>Внимание на негативные стороны</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Поиск уже существующих решений/возможностей</li> <li>✓ Улучшение того, что работает</li> <li>✓ <b>Внимание на позитивные стороны</b></li> </ul>

Рис. 53. Подход, основанный на поиске проблем в сравнении с подходом, основанном на оценке возможностей

### 3.5.2 От проблем к стратегии вмешательства

Большая часть работы по обоснованию проекта начинается на этапе идентификации и разработки проекта. Если в этот момент проектная команда принимает подход, основанный на определении проблем, то следующим шагом в обосновании проекта будет разработка **дерева проблем**.

*Дерево проблем представляет собой упрощенный, но надежный вариант отражения реальности, определяющий не только наиболее злободневные проблемы, но и их влияние, сопутствующие проблемы и причины, приведшие к существующему стоянию.*

При разработке дерева проблем важно начать процесс с идентификации «исходной проблемы», которую можно определить либо во время мозгового штурма заинтересованных сторон, либо предварительно обозначить на основе анализа существующей информации. Как только исходная проблема определена, процесс разработки дерева проблем завершается (главным образом, благодаря групповому участию) с применением следующих приемов:

- условия, приведшие к возникновению исходной проблемы, размещаются внизу дерева проблем (причины);
- проблемы, являющиеся следствием исходной проблемы, помещаются сверху (следствия).

Логика дерева проблем исходит из вопроса: «Чем это вызвано?» Если следствие получено в результате сочетания двух и более причин, на схеме они размещаются на одном уровне. Уровни дерева проблем соединяются стрелками, отражающими причинно-следственные связи.

Далее, на рис. 54, показано дерево проблем, разработанное для проекта Delta River, где рассматриваются причины и следствия ухудшения качества воды в районе. Следует напомнить, что данная схема является упрощенным отражением ситуации, и что сочетание многочисленных причинно-следственных связей вокруг ключевой проблемы является типичным для дерева проблем, в результате чего оно приобретает довольно сложный вид.

Как только разработка дерева проблем завершена, начинается этап разработки **дерева целей**, которое определяет потенциальные сферы вмешательства для заполнения «пробелов» в дереве проблемы. В самом простом виде дерево целей зеркально отражает дерево проблем, в котором каждое положение дерева проблем преобразуется в формулировку цели и задач. В то время как дерево проблем отражает причинно-следственные связи, дерево целей отражает отношения между «средствами и целью».

На примере ухудшения качества воды дерево проблем преобразуется в дерево целей следующим образом, как показано на рис. 55.

Как только потребности в общем определены (на основе анализа проблем, как это было сделано выше в дереве проблем, либо на основе оценки возможностей), следующая задача – **проанализировать выявленные потребности и определить, достаточно ли оснований для вмешательства со стороны проекта**.

На этом этапе некоммерческая организация должна рассмотреть два стратегически важных вопроса:

- Какие элементы дерева целей можно отнести к целесообразным для вмешательства со стороны проекта?
- Какие элементы не будут включены в проект?

Достигнуть соглашения по данным вопросам бывает довольно сложно, и процесс принятия решений может стать сложным и дискуссионным. Но не следует забывать об извлеченных уроках (см. раздел 2). При обсуждении этапа идентификации и разработки проекта были названы несколько критериев (рис. 16), которыми можно руководствоваться, принимая решения о формате проекта и объеме деятельности.

Эти критерии позволят проектной команде и заинтересованным сторонам принять конкретные решения относительно сфер вмешательства, вида оказываемых услуг, а также определить, кому их будут оказывать и каким образом.

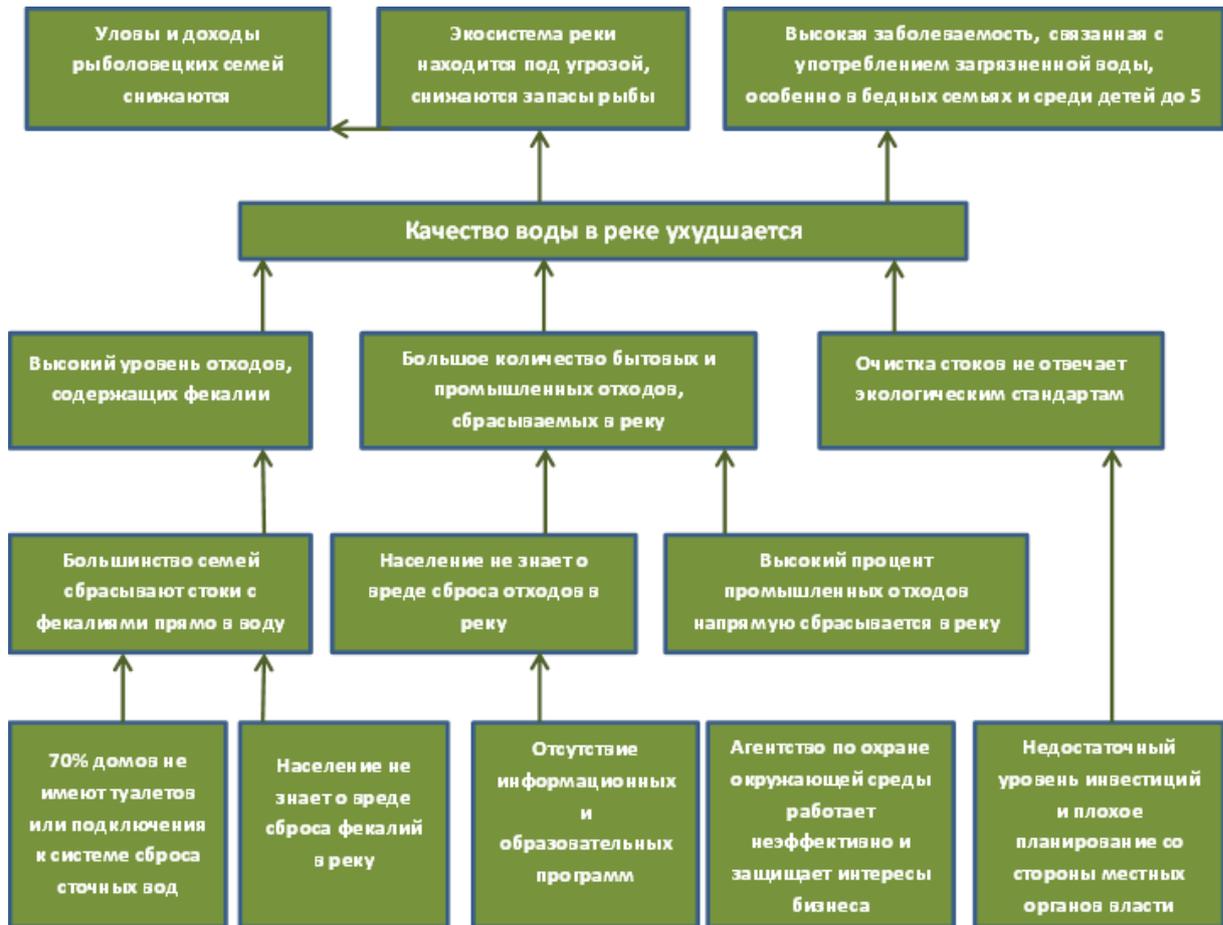


Рис. 54. Дерево проблем для проекта Delta River

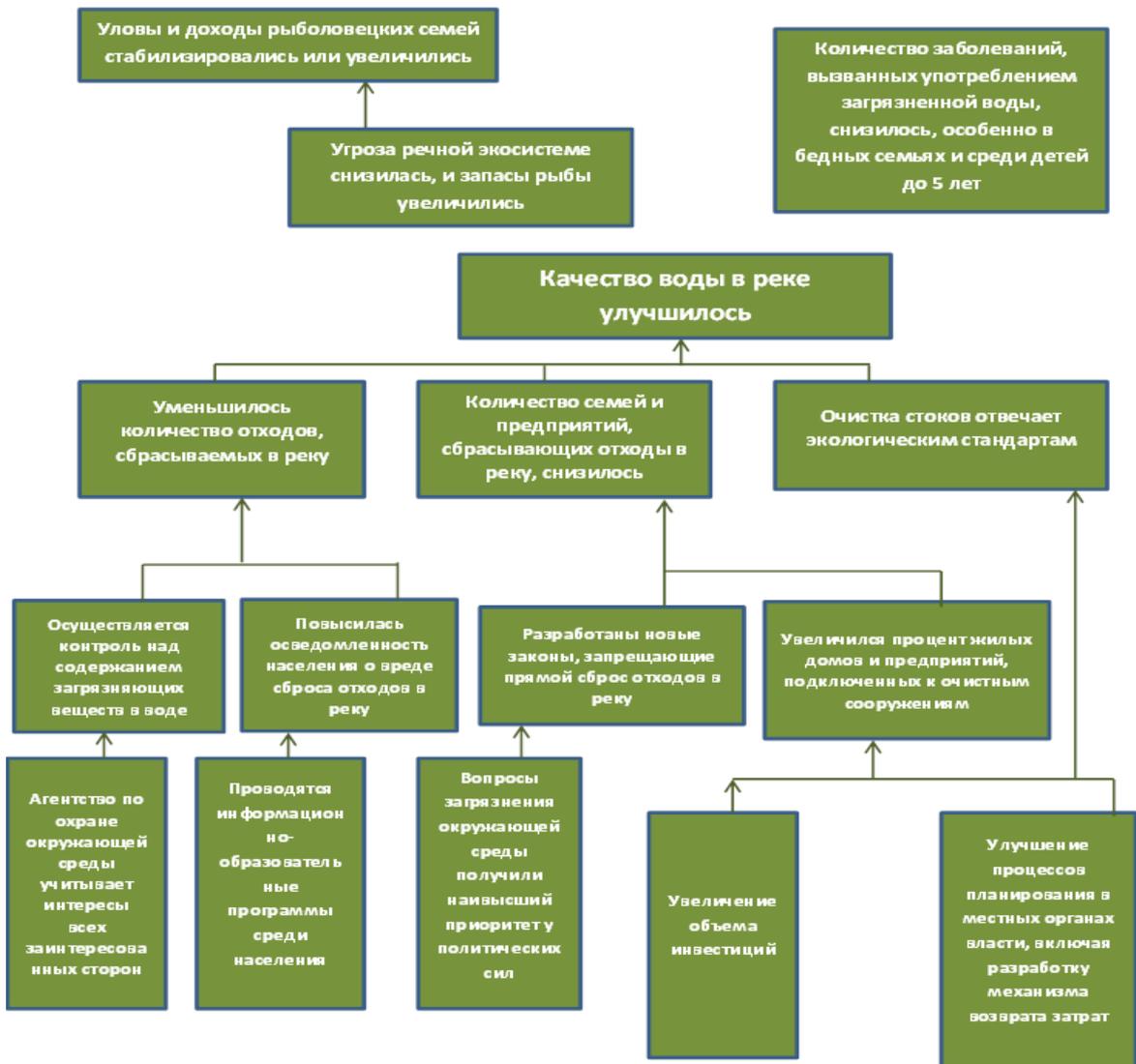


Рис. 55. Дерево задач для проекта Delta River

Применительно к проекту Delta River критериями выбора объема работ были наличие ресурсов, возможности организации, приоритеты местных властей, потребности населения. На основе этих критериев проектная команда разработала дерево альтернатив, отражающее задачи, цели и результаты проекта (на рисунке 56 они окрашены желтым цветом), которые организация готова достичь. Следует отметить, что дерево альтернатив не включает элементы, не относящиеся к проектной деятельности (на рисунке 56 они окрашены зеленым цветом).

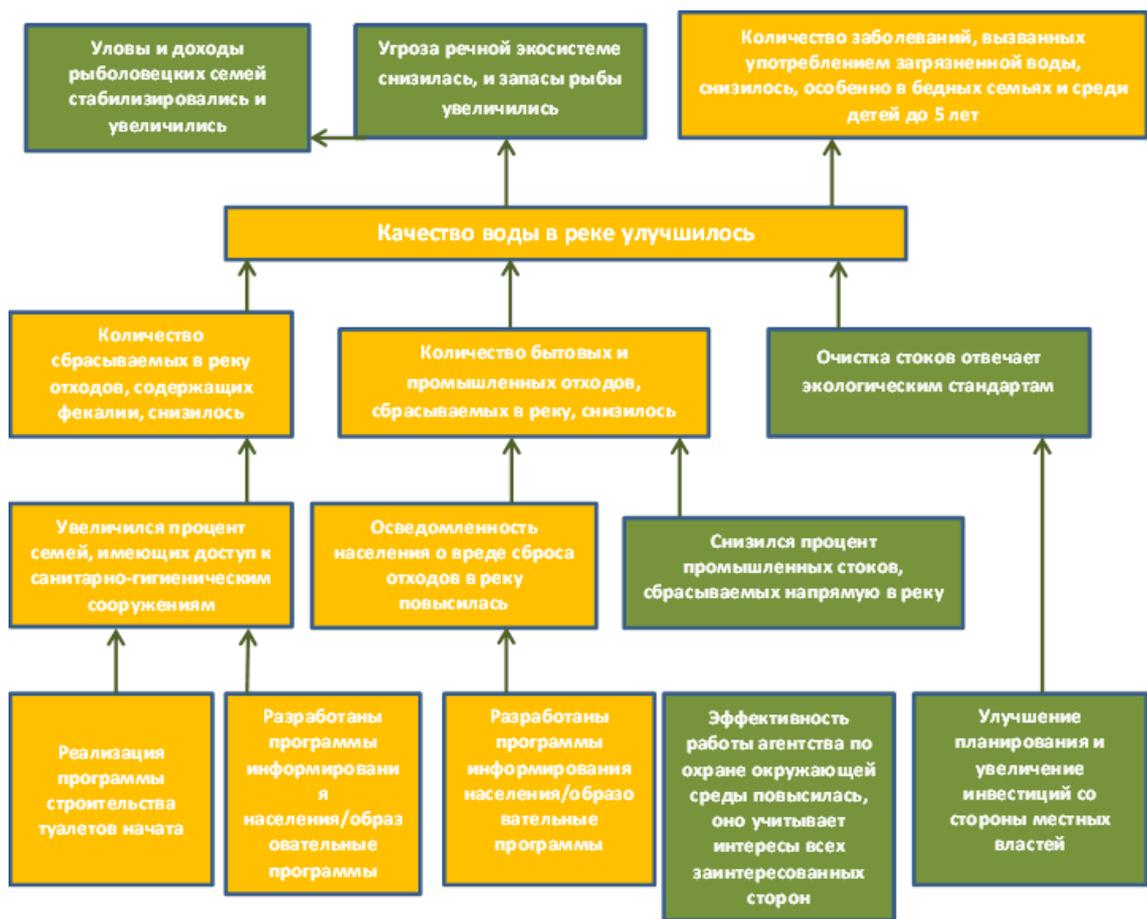


Рис. 56. Дерево альтернатив для проекта Delta River

### 3.6 Дисциплина 6: Управление партнерами проекта/заинтересованными сторонами

Некоммерческие проекты имеют сложную структуру и влияют на множество заинтересованных сторон – на физических лиц, на группы и организации, активно участвующих в проекте, и на тех, чьи интересы могут быть затронуты (как в положительную, так и в отрицательную сторону) в ходе выполнения или завершения проекта.

Опыт показал, что недооценка участия заинтересованных сторон на этапе разработки проекта, либо пренебрежение их интересами при планировании и в ходе реализации проекта могут привести к неожиданным и нежелательным результатам. И, напротив, проекты, которые учитывают интересы заинтересованных сторон, имеют следующие преимущества:

- более глубокое знание о физических лицах, группах и учреждениях, на которых проект оказывает влияние, и которые получают от него различные выгоды;
- лучшее представление о возможностях участвующих сторон;
- более глубокое понимание того, кто может повлиять на проект, либо внести вклад в процессы планирования и реализации проекта;
- больше возможностей в выборе альтернатив при разработке проекта и при разрешении конфликтов.

Чтобы добиться успеха, проектная команда должна разработать методы управления взаимоотношениями с заинтересованными лицами. Члены проектной команды должны разбираться в реалиях и понимать сложность интересов и отношений, оценивать и прогнозировать возможные влияния на проект (как положительные, так и отрицательные) со стороны различных групп лиц, разрабатывать и применять планы привлечения различных сторон к проекту и уметь налаживать с ними связь и завязывать отношения.

Элементами сильной системы управления заинтересованными сторонами являются:

- **идентификация** (выявление) заинтересованных лиц/сторон;
- **анализ** заинтересованных лиц/сторон;
- **вовлечение** заинтересованных лиц/сторон в проект;
- **налаживание отношений** и установление связей с заинтересованными лицами/сторонами.

### 3.6.1 Идентификация заинтересованных сторон

Уже на стадии идентификации и разработки проекта становится понятно, что у проекта будут многочисленные участники. Поэтому уже на начальном этапе разработки проекта необходимо определить участников проекта.

Чтобы облегчить этот процесс, PMD Pro выделяет шесть категорий участников, являющихся отправной точкой при идентификации участников проекта.

- **Благополучатели**  
Это люди, которые получают прямую выгоду от реализации проекта. Например, в проекте по повышению качества воды благополучателями, несомненно, будут являться члены сообщества, получившие выгоду от улучшения качества почв, и семьи, получившие доступ к воде более высокого качества.
- **Заинтересованные стороны, вовлеченные в управление проектом**  
Это люди или группы людей, заинтересованные в участии в управлении проектом. Эта категория может включать следующие подгруппы:
  - ✓ органы, руководящие проектом, группы содействия или спонсоры, присутствующие в руководящей структуре проекта;
  - ✓ аудиторы и регулирующие органы, следящие за соответствием деятельности проекта нормам и правилам;
  - ✓ финансирующие организации/лица, обеспечивающие финансирование проекта - это могут быть как внешние, так и внутренние источники финансирования (средства самой организации).
- **Провайдеры (исполнители)**  
Это лица, принимающие активное участие в работе проекта. В эту категорию попадают менеджеры, члены проектной команды, участвующие организации, подрядчики и поставщики.
- **Заинтересованные стороны, которые могут оказывать влияние на ход проекта**  
Это люди, обладающие полномочиями изменить направление проекта (как в положительную, так и в отрицательную сторону): это могут быть СМИ, члены правительственных органов, представители бизнеса, руководители сообществ.

- **Заинтересованные стороны, зависящие от результатов проекта**  
Это те, кто хочет получить от проекта нечто большее, чем ожидаемую продукцию/услуги. Как правило, это другие проекты или функциональные единицы организации, которым нужен один из результатов проекта. В случае с проектом River Delta - это проект строительства дешевого жилья, действующий в том же сообществе, ожидающий завершения разработки плана зонирования бассейна реки, чтобы начать строительные работы.
- **Заинтересованные стороны, обеспечивающие поддержку и устойчивость**  
Это группы, отвечающие за поддержку результата проекта после его окончания. В случае с речным проектом - это министерство общественных работ и министерство сельского хозяйства, которые примут результаты проекта по его окончании.

При классификации заинтересованных сторон необходимо учитывать следующие факторы:

- **Учет моментов, когда благополучатели проекта попадают в другие категории заинтересованных сторон**  
Существуют физические лица или группы, подпадающие сразу под несколько категорий. Например, сообщества могут быть как благополучателями, так и обеспечивающими поддержку и устойчивость.
- **Необходимость разбивки категорий на подкатегории** (если это возможно)  
Например, категория влиятельных лиц уже имеет три подкатегории. Аналогично этому бывает полезно разбить категории благополучателей на подкатегории.
- **Учет того, что со временем стороны, заинтересованные в проекте, могут меняться**  
В области вмешательств со стороны проекта могут появиться новые участники, а предыдущие могут потерять влияние или потерять интерес к проекту. То есть процесс определения заинтересованных сторон – долговременный процесс, который необходимо пересматривать на протяжении всей жизни проекта.

### 3.6.2 Анализ заинтересованных сторон

После определения участников проекта начинается этап завершения анализа заинтересованных сторон. Процесс анализа заинтересованных сторон включает:

- **Изучение интересов заинтересованных сторон**  
Что они могут приобрести или потерять в результате выполнения проекта? Каковы их ожидания (как положительные, так и отрицательные)? Какие ресурсы они могут предоставить? Какова потенциальная роль заинтересованных сторон? Какими возможностями они располагают? Они сторонники или противники?
- **Оценка влияния заинтересованных сторон**  
Влияние связано с властью заинтересованных сторон над проектом, например, полномочия принимать решения, возможность влиять на деятельность проекта, как в положительную, так и в отрицательную сторону. Какова вероятность сотрудничества или конфликта с ними? Кто из них обладает властью содействовать изменениям в случае возникновения проблем, «подводных камней» или выявления основных причин?

Существует множество способов проведения анализа заинтересованных сторон, но в данном документе будут рассмотрены только два из них:

- *диаграмма Венна;*
- *матрица анализа заинтересованных сторон.*

**Диаграмма Венна** разработана для анализа и иллюстрации природы взаимоотношений между группами основных заинтересованных сторон. Диаграмма Венна ориентирована на отдельную заинтересованную сторону (или группу заинтересованных сторон проекта).

Каждый круг диаграммы символизирует одну из заинтересованных сторон, участвующих в проекте. Размер круга показывает относительную власть/влияние каждой из сторон на проект, а разделяющее пространство отражает относительную силу или слабость взаимоотношений/взаимодействия между различными группами/организациями.

Диаграммы Венна обычно используются для планирования участия целевых групп и для оказания им помощи в определении их роли в таком взаимодействии.

Схема, представленная ниже на рис. 57, является примером применения диаграммы Венна для определения степени влияния многочисленных заинтересованных сторон, участвующих в управлении рыболовством в сообществе, проживающем у реки.

Обратите внимание, что диаграмма представлена сквозь призму одной из заинтересованных сторон, в данном случае с позиции рыболовецких семей. Круг X, отражающий размер и расположение отрасли, показывает, что она очень влиятельна, но расположена в отдаленном районе. Следуя той же самой логике, можно предположить, что Агентство по охране окружающей среды расположено недалеко и ориентировано на интересы отрасли. Рыболовецкие кооперативы представляют интересы рыбаков и имеют тесные связи с розничной торговлей. Круги малого размера, обозначающие Отделы рыболовства, свидетельствуют об их слабом влиянии.



Рис. 57: Диаграмма Венна для заинтересованных сторон проекта Delta River

**Матрица анализа заинтересованных сторон** использует результаты, полученные с помощью Диаграммы Венна (или прочих методов оценки влияния со стороны заинтересованных лиц) для дальнейшей идентификации, выявления интересов, возможностей и потенциальных действий заинтересованных сторон.

В отличие от диаграммы Венна, матрица позволяет получить дополнительные данные о заинтересованных сторонах, об их интересах, о влиянии и потенциальных действиях.

Далее, на рис. 58, приведена матрица анализа заинтересованных сторон для управления рыболовецким проектом. Матрица позволяет определить способы привлечения сторон, чтобы обеспечить их осознанное участие на всех этапах проекта.

Например, в таблице определены потенциальные риски проекта, связанные с плохим регулированием в текстильной отрасли.

Выделив эту возможную угрозу, проектная команда, для обеспечения успеха проекта, предпринимает определенные шаги, например, проводит встречи с руководителями текстильной отрасли для поиска решений проблем или способов привлечения их в проект.

<b>Заинтересованная сторона и основные характеристики</b>	<b>Интересы и как на них влияет проблема</b>	<b>Возможности и мотивация для внесения изменений</b>	<b>Возможные действия, ориентированные на интересы заинтересованных сторон</b>
Рыбачьи семьи: 20 000 семей, низкий доход, семейный бизнес, организованный в кооперативы. Женщины активно участвуют в переработке рыбы.	Поддержка и расширение возможностей для получения средств к существованию; влияние загрязнения на количество и качество улова; болезни, особенно среди детей и матерей.	Поддержка интереса к контролю над загрязнением среды; ограниченное политическое влияние из-за слабой организационной структуры.	Поддержка возможностей к дальнейшей организации и лоббированию интересов; идентификация и создание альтернативных источников дохода.
Текстильная промышленность: Промышленная деятельность среднего масштаба, плохое регулирование, отсутствие объединения. Хорошие связи с правящей партией. Плохая отчетность о воздействии на окружающую среду.	Сохранение/увеличение прибыли; некоторая озабоченность тем, как они выглядят в глазах общественного мнения; беспокойство по поводу затрат в связи с вводимыми законами об охране окружающей среды;	Наличие финансовых и технических средств для внедрения новых, экологически чистых технологий; ограниченные мотивации к изменениям.	Улучшение понимания влияния на социальную сферу и на окружающую среду; мобилизация политических сил для оказания влияния на отрасль; ужесточение законов об охране окружающей среды.
Бытовой сектор: 45 000 семей сбрасывают отходы в реку и одновременно используют эту воду для питья и занимаются рыболовством.	Знание о загрязнении со стороны текстильной промышленности и о ее влиянии на качество воды; стремление сбрасывать свои отходы отдельно от муниципальных; потребность в чистой воде.	Непонимание взаимосвязи между фактом сброса собственных отходов и здоровьем; готовность платить за очистку стоков.	Разъяснение взаимосвязи между фактом сброса собственных отходов и здоровьем; совместная работа населения и правительства над вопросами качества воды и санитарии.
Агентство охраны окружающей среды:	И т.д.	И т.д.	И т.д.

Рис. 58. Матрица анализа заинтересованных сторон

### 3.6.3 Вовлечение заинтересованных сторон

Менеджер проекта редко работает один. Даже небольшие проекты зависят от целой сети заинтересованных сторон. По мере увеличения масштабов проекта сеть взаимоотношений расширяется

вплоть до потенциального привлечения групп местного населения, министерств, поставщиков, местных некоммерческих организаций, университетов, религиозных организаций и пр.

*Одной из важных задач при создании сети заинтересованных сторон является достижение ясности в понимании их ролей, ответственности, полномочий и в определении способов связи между различными участниками проекта.*

Одним из способов, позволяющих решить эту задачу, является **схема RACI**. Это матрица, на вертикальной оси которой (левый столбец) представлены задачи или результаты, а на горизонтальной (верхний ряд) – роли персонала проекта, первые буквы которых и дали сокращенное наименование матрице, отражающей четыре ключевых роли, наиболее часто представляемые в матрице:

- **Ответственные за исполнение (Responsible).**  
Это люди, непосредственно осуществляющие деятельность по выполнению заданий. Каждое задание, как правило, имеет одного исполнителя, который способен выполнить эту работу, или данная работа распределяется между несколькими исполнителями.
- **Ответственный за контроль (Accountable).**  
Человек, согласовывающий (ставящий подпись) и отвечающий за работу, выполняемую исполнителями. Для каждого вида заданий определяется только одно ответственное лицо.
- **Консультант (Consulted).**  
Человек, чье мнение по выполняемой работе важно и необходимо получить, и с которым налажена двусторонняя связь.
- **Лицо, получающее информацию (Informed).**  
Человек, которому ежедневно, либо по окончании выполнения работ или по получении результата сообщается о положении дел (тот, кому предоставляются отчеты). Чаще всего связь с таким человеком односторонняя.

Тип участия	Кто является ответственным исполнителем?	Кто ответственный за контроль?	С кем консультируются?	Кого информируют?
Задания	Кто ведет работы? Работы связаны с заданием?	Кто подписывает документы о результатах?	К кому обратиться за консультациями?	Кому подается информации в виде отчетов, по электронной почте и пр.?
Концептуальные рекомендации	Руководитель, Менеджер проекта, Ассистент, Участвующая некоммерческая организация	Менеджер проекта	Технический советник по санитарному контролю	Министерство здравоохранения (МЗ)
Разработка Оценка Анализ Логическая схема Планирование мониторинга и оценки	Руководитель Менеджер проекта Ассистент, Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Технический консультант Менеджеры проектов Местные наемные работники	Участники проекта МЗ Инвесторы	МЗ
Разработка и подача проектного предложения	Руководитель Менеджер проекта Ассистент Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Технический консультант по вопросам ВИЧ Менеджеры проектов Группа по оценке качества	Сотрудники местного МЗ, Инвесторы	Участники проекта

Планирование программы	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Менеджер проекта Местные наемные работники	Участники проекта Сотрудники МЗ Технический советник по санитарному контролю Инвесторы	Сотрудники МЗ
Реализация	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация Участники проекта	Составитель программы	Инвестор
Мониторинг и оценка	Руководитель Составитель программы Инвестор	Участники проекта	Технический консультант	Сотрудники МЗ

Рис. 59 Матрица RACI проекта Delta River

После разработки матрица RACI может быть передана проектной команде и заинтересованным сторонам для понимания ими ожиданий по проекту, ролей по проекту и ответственностей.

### 3.6.4 Взаимодействие (коммуникации) с заинтересованными сторонами

После определения ролей и ответственности по проекту определяется способ взаимодействия и связи между этими группами. Взаимодействие – это и искусство и наука. Искусство успешного взаимодействия зависит от межличностных и лидерских качеств менеджера, но наука взаимодействия рассматривает, в основном, вопросы планирования и выполнения.

Важной составляющей науки взаимодействия является правильное определение стратегии общения с учетом масштаба и сложности проекта. Например, в рамках небольшого проекта чрезмерно официальный стиль общения может быстро стать административным бременем, мешающим прочим видам деятельности. И, наоборот, в большом проекте неформальное или «узкоспециализированное» взаимодействие может быстро превратить все мероприятия в катастрофу, если важные вопросы не рассматриваются, а возможности упускаются из-за фактического отсутствия взаимодействия, т.е. отсутствия его планирования и реализации.

Поэтому необходимо определиться с тем, на **ЧТО, ПОЧЕМУ, КОМУ, КАК и КОГДА** должно быть направлено взаимодействие. Эта информация может быть определена с помощью следующей таблицы:

Формат взаимодействия	Цель	Аудитория	Автор	Кому предназначено	Средство связи	Частота

Рис. 60. План коммуникаций

Формат взаимодействия должен соответствовать характеру сообщений по проекту и типу участников. Для определения формата взаимодействия можно руководствоваться следующими вопросами:

- Какое средство (метод) связи повышает вероятность того, что сообщение будет фактически получено, понято и по нему будут предприняты соответствующие действия?
- Какой объем информации следует включать, и с какой степенью детализации?
- Какие средства связи в наибольшей степени отвечают такому типу сообщений?
- Какой формат взаимодействия предпочитают заинтересованные стороны?
- Какой уровень взаимодействия необходим (односторонний или двусторонний)?

Кроме того, важно различать ежедневное, текущее взаимодействие между членами проектной команды, взаимодействие со спонсорами и регулярное взаимодействие с заинтересованными сторонами.

*К средствам взаимодействия относятся отчеты о состоянии дел, плановые совещания, ежемесячные отчеты, связь в экстренных случаях, совещания по критическим вопросам, графики обучения и пр.*

**Для заметок:**

## РАЗДЕЛ 4: АДАПТАЦИЯ РУКОВОДСТВА PMD PRO

### *Каким образом использовать Руководство PMD Pro в вашей работе?*

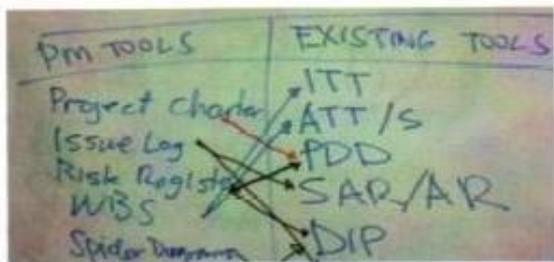
Приемы, методы и методологии не дадут результата, если проектная команда не сможет применить их с учетом реальных условий проекта. В данном разделе рассматривается, каким образом можно адаптировать различные методы и приемы, чтобы они были результативны, как для менеджера проекта, так и для проектной команды в целом.

#### 4.1 Основы адаптации

Как уже не раз упоминалось в данном Руководстве, не существует единой «дорожной карты» для управления проектами. Каждый проект уникален и имеет свои цели и задачи. Применение методов и приемов без учета контекста, ресурсов, взаимоотношений и трудностей в лучшем случае приведет к формированию «роботоподобного» проекта, управляемого по шаблону. Помимо того, что в этом случае будет выполняться много ненужной работы, простое добавление методов и приемов без оценки и обоснования необходимости их использования приведет к непониманию со стороны партнеров и к «деморализации» проекта.

*Менеджеры проектов прошли обучение по PMD Pro, получили хорошие знания и понимание методологии. Но, к сожалению, ни одна из организаций не оценила важности методов всестороннего управления проектом. По возвращении на работу одному менеджеру сказали: «Все эти методы PMD Pro замечательны, но мы так не делаем». Другому менеджеру сказали: «Ты сам реши, какие методы и приемы тебе нужны, и сам применяй их».*

Менеджеры были вынуждены проявить собственную инициативу, невзирая на ограничения своих организаций. Сценария, описанного в приведенном примере, следует, по возможности, избегать. Применение PMD Pro предполагает оценку имеющихся инструментов, предложенных в настоящем пособии, и принятия решения о том, какие из них наиболее подходят к конкретной ситуации, и каким образом можно их интегрировать в процессы и системы организации. На фотографии ниже показаны результаты мозгового штурма, проведенного одним из менеджеров по окончании курса PMD Pro с целью увязывания новых изученных методов с существующими.



По возможности, менеджер проекта должен провести в своей организации обсуждение следующих вопросов:

- Новый инструмент дополняет или заменяет существующий?
- Каким образом информация, полученная с помощью нового инструмента, вписывается в существующий процесс?
- Следует ли внести изменения в существующие процессы и интегрировать новые методы?

Еще более разумно менеджеру задать себе следующий вопрос: «Могу ли я сам применить этот метод (инструмент) сейчас, или мне нужна поддержка со стороны организации?»

На рис. 61 показан план адаптации новых методов. В нем приведены самые простые данные, отражающие состояние дел и показывающие, требуется ли внесение изменений для успешного применения новых методов.

Метод	Могу ли я применить его сейчас?	Нужна ли поддержка	Какие изменения необходимы для адаптации и применения данного метода?
Иерархическое структурирование работ (ИСР)	Да	Нет	Проследить, чтобы команда и партнеры учли при этом свой опыт
Сетевые схемы выполнения работ	Да	Нет	Убедиться в том, что команда понимает цели и процессы
Устав проекта (Проектное Соглашение)	Нет	Да	Способствовать принятию организацией нового формата
Схема RACI	Да	Нет	Схема должна использоваться для получения информации и предоставления ее заинтересованным сторонам.
Контроль над изменениями	Да	Да	Должен быть интегрирован и увязан с нашей системой управления проектом

Рис. 61. Пример адаптации инструментов управления проектами

## 4.2 Факторы, учитываемые при адаптации PMD PRO

Ни один проект не существует в вакууме. Проекты «живут» в программах и портфолио. Проектами управляют в рамках организационных систем и структур финансирования. В широком смысле это - окружающая среда проекта. Поскольку все эти факторы влияют на реализацию проектов, то при адаптации положений Руководства PMD Pro к местным условиям они должны учитываться.

- **Учет существующих Программ**

Как говорилось ранее, Программы включают группы взаимосвязанных проектов, управляемых согласованно, что позволяет получить большую выгоду, чем при управлении каждым из проектов в отдельности. Временные рамки Программ, как правило, более широки, результаты более объемны, поскольку каждый из проектов вносит свой вклад в достижение общей цели. Программа с хорошо организованным управлением, несомненно, основана на согласованности методов, средств и подходов.

Некоторые некоммерческие организации имеют Отдел/Офис управления программами, роль которых – обеспечить согласованность подходов, стандартов, возможностей, средств и операционных руководств. В таких ситуациях менеджеры проектов и их команды работают в соответствии с указаниями отдела, используя рекомендованные им методы и подходы.

Что касается связи между программами и проектами, то некоммерческие организации стремятся разрабатывать крупные и сложные проекты, в то время, как может быть гораздо разумнее разработать программу, состоящую из нескольких небольших простых проектов.

- **Учет существующих Систем**

Менеджер проекта редко имеет возможность влиять на выбор систем организации. Но, несмотря на это, менеджер проекта должен быть уверен в том, что та информация, которая поступает в

организацию или исходит из организации, отвечает потребностям проектной команды. Два примера далее иллюстрируют, каким образом менеджер проекта должен рассматривать и как понимать системы организации, чтобы разработать методы, позволяющие работать на благо проекта.

- ✓ **финансовая отчетность:** бюджеты в предложениях инвесторов, как правило, представляют собой смету затрат по видам работ. В реальности многие некоммерческие организации не имеют финансовых систем, которые могли бы давать отчеты на основе сметы затрат, а применяют отчеты по кодам строк/позициям. При таком сценарии менеджер проекта должен предусмотреть своевременное выполнение работ по переводу финансовой информации из одного формата в другой.
- ✓ **валюта бюджета и обменный курс:** очень часто менеджер проекта получает информацию о том, что «проект потерял на обменном курсе \$20 000, поэтому для компенсации потерь необходимо сократить объем работ». И хотя для снижения риска организации могут застраховать свою деятельность, исключить изменение курса валют нельзя. Для минимизации потерь менеджер проекта может выбрать наиболее подходящие для этого подходы в рамках управления проектом. Поскольку решение о валюте бюджета чаще всего принимается персоналом финансового отдела, то они, как правило, принимают валюту, указанную в контракте. Если расходы производятся в другой валюте, это тотчас же создает сложности для персонала проекта. Менеджер проекта, несмотря на то, что это не всегда возможно, должен настаивать на том, чтобы бюджет и расходы отражались в одной валюте. Даже если выбор валюты для бюджета не подлежит обсуждению, менеджер проекта должен настаивать на применении фактического обменного курса на протяжении всей жизни проекта, нежели курса, принятого в бухгалтерских книгах. И хотя такая стратегия управления не влияет на колебания курсов валют, она позволяет снизить потери на их разнице.
- **Учет масштаба, сложности и рисков проекта**

Здравый смысл подсказывает, что простой, небольшой по масштабу проект требует иного подхода, нежели многокомандный, разбросанный по разным точкам, стоящий миллионы долларов и реализуемый в сложных условиях проект с большим числом заинтересованных сторон. Независимо от такого понимания, факторам, связанным с масштабом, сложностью и рисками некоммерческого проекта, часто уделяется недостаточно внимания, как со стороны менеджеров, так и со стороны самой организации. В качестве примера далее приводятся две важных и взаимосвязанных сферы.

  - ✓ **планирование и управление рисками:** ведение реестра рисков всегда полезно. Для недорогого, несложного проекта достаточно простого журнала регистрации существенных рисков. Для проекта с большим количеством сложных по характеру рисков необходим реестр количественной регистрации рисков. Правила использования и модификации реестра рисков различны. Кто имеет право вносить изменения? Кто вносит предложения по изменениям? Как часто обращаются к реестру рисков? Как и с прочими инструментами, предложенными в PMD Pro, менеджер проекта должен решить, как наилучшим способом использовать эти инструменты для блага проектной команды.
  - ✓ **руководство проектом:** одним из ключевых факторов крупных проектов, требующих внимания, является руководство. Небольшие, простые проекты могут иметь структуру руководства, единую с другими аналогичными проектами, например, программный Совет, Управление сельскохозяйственными проектам и им подобными. Проект с участием большого количества команд, разбросанный по разным точкам, стоящий миллионы долларов, нуждается в собственном органе управления, в который входят представители от

пользователей, поставщиков, исполнителей, каждый с правом голоса. Правление проекта должно иметь свои компетенции и правила функционирования. Члены Правления должны знать свои роли и ответственность. Кроме того, со временем может возникнуть необходимость изменить направление деятельности Правления с тем, чтобы обеспечить правильное направление деятельности проекта.

- **Учет уровня компетенций и необходимости обучения**

Менеджер проекта отвечает за соответствие компетенций персонала и партнеров проекта, включая их знания, отношения и умения, но не следует ожидать, что необходимые навыки и умения возникнут сразу же. Ключевым моментом адаптации PMD Pro к условиям проекта будет оценка имеющихся знаний и умений персонала и участвующих партнеров, и последующее их обучение с целью предоставить недостающие знания. Метод, называемый «паутиной диаграммой», иллюстрирует разрыв, возникающий с течением времени, между имеющимися (базовыми) и требуемыми (целевыми) компетенциями. На рис. 62 показан один из способов применения паутиной диаграммы (заметим, что существует множество других способов ее применения).

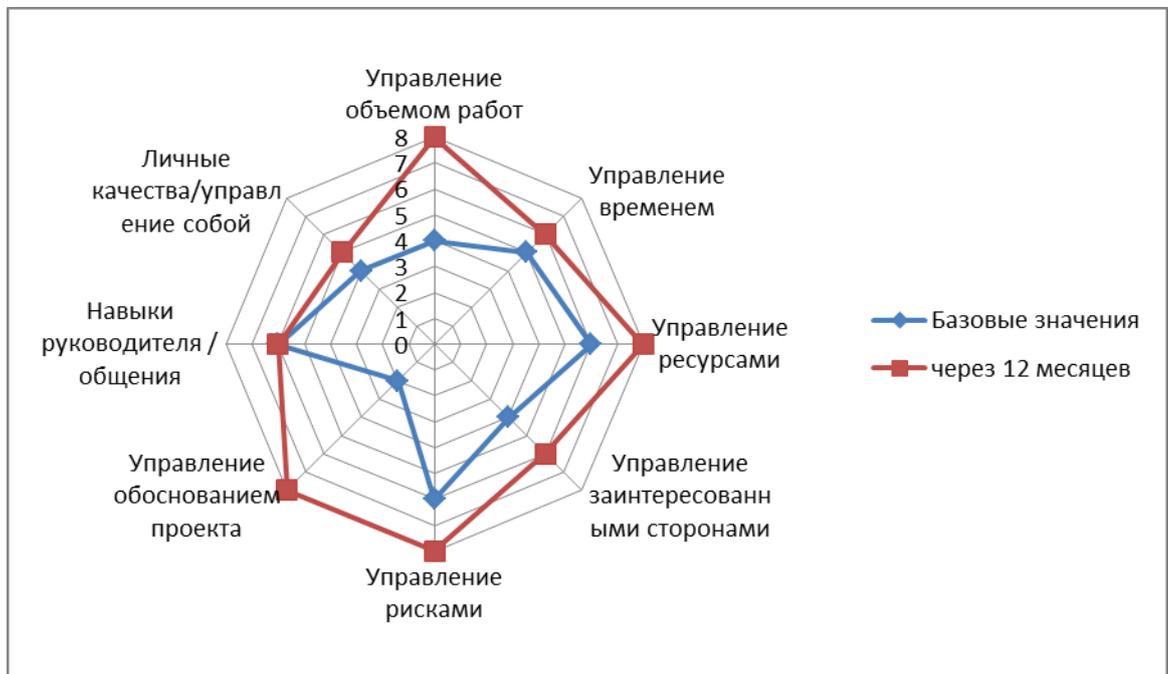


Рис. 62. «Паутиная диаграмма», отражающая базовые и целевые компетенции по PMD Pro

Если, например, менеджер проекта хочет применить иерархическое структурирование работ, не убедившись в том, что каждый член команды или партнеры понимают суть, значимость этого инструмента, и умеют применять его к конкретной ситуации, то использование данного инструмента окажется безуспешным. В организациях, применяющих принципы PMD Pro, многие из моментов обучения уже были использованы. Тем не менее, менеджер проекта должен убедиться в том, что члены проектной команды и партнеры умеют правильно применять выбранные методы **на практике**. Выявленные пробелы в знаниях ликвидируются в ходе обучения или другими способами.

- **Учет деятельности и ее показателей**

Менеджер проекта отвечает не только за компетенцию персонала, но, что более важно, и следит за тем, чтобы деятельность персонала вносила свой вклад в общую стратегию организации. Следует помнить, что деятельность некоммерческих организаций направлена на улучшение качества жизни, повышение благосостояния, на обеспечение устойчивого развития, снижение уровня бедности, на повышение социальной сознательности и/или на улучшение состояния окружающей среды. Курс

PMD Pro не следует рассматривать, как одно из «внешних» событий, но как *начало динамического процесса, в котором полученные знания улучшают проектную деятельность и ее показатели, и что еще более важно - способствуют постоянному улучшению проекта в целом*. Увязывая PMD Pro с результатами проекта и требуя, чтобы персонал отчитывался за применение знаний на практике, менеджер проекта тем самым увеличивает шансы внесения значимых для проекта изменений, отражающих суть целей проекта.

- ✓ **пример:** одна НКО, после того как некоторые из ее сотрудников прошли курсы PMD Pro, решила, что они должны разработать индивидуальные планы (с привлечением, где это возможно, сотрудников команды) дальнейшего изучения PMD Pro и способов их реализации. Формат плана требовал подробного изложения применения знаний и методов PMD Pro на 12-месячный период. От Отдела управления проектом был назначен человек, который каждые три месяца должен быть общаться с каждым из сотрудников, прошедших курсы, и его/ее наставником для проверки исполнения, оценки вклада в результаты, для изучения и обмена опытом. Эта НКО также обеспечила обучающимся доступ к экспертам по вопросам управления проектами (по телефону, электронной почте и пр.), которые могли дать рекомендации по методам применения/адаптации PMD Pro и прочим вопросам, связанным с управлением. Они также решили начать у себя в организации поэтапное внедрение методов управления проектами способом, допускающим экспериментирование, адаптацию и контекстуализацию обучения. Они решили, что их первоначальный «комплект инструментов» будет включать четыре метода управления проектами, которые, по их мнению, наиболее подходят для того, чтобы начать улучшения. Они выбрали RACI, реестр рисков, иерархическое структурирование работ (WBS) и журнал проблемных вопросов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация PMD Pro к условиям организации действительно довольно важна. Но необходимо помнить, что работа менеджера проекта **НЕ** сводится к набору жестких правил, которые применимы ко всем проектам, программам или портфолио. Хотим еще раз напомнить, что управление проектом в равной степени и искусство, и наука. Могут быть ситуации, когда методы управления проектами могут быть применены, но, по ряду причин, для конкретной ситуации не являются лучшим выбором. Другими словами, чрезмерное увлечение и требование неперменного применения приемов и методов управления проектами во всех проектах, программах и портфолио может быть грубой ошибкой. Каждый менеджер проекта должен учиться быть дисциплинированным, вдумчиво анализировать каждый проект, прежде чем тщательно отобрать и применить лучшее из PMD Pro.

### Для заметок:

## РАЗДЕЛ 5: ПРИЛОЖЕНИЯ

### 5.1 Приложение 1: Глоссарий терминов, используемых в данном Руководстве

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

<b>Конечные результаты проекта (Outcomes)-</b>	Достижения проекта на уровне бенефициаров (например, фактическое применение со временем знаний и умений, транспортировка товаров по построенной дороге) и вклад, вносимый проектом в дело изменения уровня жизни населения (снижение количества голодающих, повышение доходов, повышение выхода продукции и пр.), способствующий достижению целей и имеющий долгосрочное влияние.
<b>Концептуальная заявка -</b>	Общий обзор проекта, написанный для получения обратной связи от потенциальных финансовых доноров о их заинтересованности в финансировании данной концепции проекта.
<b>Критический путь -</b>	Последовательность действий, отражающих весь путь проекта, от начала до его завершения за минимально возможное время.
<b>Логистика -</b>	Планирование, реализация и контроль над эффективным процессом доставки и хранения сырья, материально-технических ценностей, полученных товаров и соответствующей информации от точки получения до точки потребления для цели удовлетворения нужд заказчика.
<b>Менеджер проекта -</b>	Специалист в области управления проектами, несущий ответственность за разработку плана, реализацию проекта и за достижение результатов проекта всех уровней.
<b>МиО</b>	Мониторинг и Оценка.
<b>Некоммерческая сфера -</b>	Сеть организаций, деятельность которых направлена на реализацию широкого диапазона проектов – от долгосрочных программ в таких областях, как окружающая среда, здоровье, образование и с/х, до реализации небольших проектов для уязвимых людей (страдающих от голода, бездомных, или пострадавших в результате стихийных бедствий).
<b>Нисходящая оценка -</b>	Метод оценки, полагающийся на мнение сравнительно небольшой группы экспертов, дающих глобальную оценку проекта на основе данных о реализации аналогичных проектов, которая затем разбивается на небольшие рабочие пакеты.
<b>Объем Продукции -</b>	Все, что должно быть получено в ходе реализации проекта, все прямые продукты/услуги проекта, соответствующие необходимым спецификациям.
<b>Объем работ по проекту -</b>	Все виды работ, необходимые для получения продукции (или каким образом получить прямые результаты проекта).
<b>Отставание от временного/календарного графика -</b>	Ситуация, когда для завершения работ по проекту необходимо привлечь дополнительные ресурсы, чтобы ускорить производство работ и уложиться в запланированные сроки.
<b>Параметрическая оценка -</b>	Использование исторических данных аналогичных проектов для оценки результатов деятельности проекта. Этот метод в меньшей степени опирается на мнения людей, а в большей степени – на статистические данные.
<b>Плавающий временной график –</b>	Период времени, на который задача в сетевой схеме проекта может быть отложена, не влияя при этом на сроки выполнения проекта в целом.
<b>Планирование по типу «набегающей волны» -</b>	Итеративный процесс обеспечения более высокой степени детализации по проекту. Подготовка проекта к реализации во времени.
<b>План реализации</b>	Всестороннее логическое отображение действий по проекту для обеспечения

<b>проекта -</b>	его осуществления согласно графику, в полном объеме и в рамках бюджета.
<b>Портфель -</b>	Набор действующих программ/ проектов, персонала и бюджетов по каждому из них.
<b>Проблема -</b>	Риск, который материализовался. Он может принимать форму невыполненного решения, ситуации или нерешенных вопросов, которые значительно повлияют на ход проекта.
<b>Программа -</b>	Группа взаимосвязанных проектов, деятельность которых координируется для получения выгод, которые не могут быть получены при управлении каждым из проектов в отдельности.
<b>Промежуточные результаты проекта – (Outputs)</b>	Прямые ощутимые результаты от деятельности проекта, полученные в ходе реализации проекта, включая товары, услуги и изменения (обучение людей, уровень их знаний, построенные дороги и т.д.).
<b>Проект -</b>	Осуществление видов деятельности, соответствующей поставленным целям, на определенном промежутке времени, с использованием определенных ресурсов.
<b>Проектная заявка -</b>	Четкое и ясное проектное предложение для получения одобрения от потенциального спонсора.
<b>Проектное Соглашение – (ли Устав проекта)</b>	Документ, описывающий проект на высоком уровне и используемый для получения менеджером проекта разрешения на запуск проекта.
<b>Рекомендация -</b>	Подтверждение квалификации, компетенции сотрудника каким-либо ответственным лицом.
<b>Ресурсы- (Inputs)</b>	Средства, которые должен мобилизовать проект для осуществления деятельности (человеческие, финансовые ресурсы, оборудование и пр.).
<b>Риск</b>	Потенциальное влияние неопределенностей на результаты проекта.
<b>Сертификат -</b>	Документ, выданный конкретному лицу после успешного окончания курса обучения.
<b>Сетевая диаграмма-</b>	Инструмент управления временем; наглядная схема решений и процессов, отражающая процедуру или процесс во времени, от начала и до конца.
<b>Точка принятия решения -</b>	Основная контрольная точка оценки результата конкретного этапа проекта и принятия решения о переходе к следующему этапу.
<b>Ускорение сроков выполнения работ -</b>	Ускорение работ по проекту путем их параллельного выполнения, которые в других условиях выполнялись бы последовательно.
<b>Управление портфелем -</b>	Инициация и управление всем портфелем программ/проектов.
<b>Управление проектом -</b>	Планирование, организация и управление ресурсами для успешного достижения конкретных целей проекта, получения продукции и результатов.
<b>Цель – (Impact)</b>	Конечный результат высшего уровня (преобразование, устойчивое развитие, повышение уровня жизни, повышение благосостояния и пр.), полученный в ходе реализации проекта – единая цель нескольких логических матриц.

## 5.2 Приложение 2: Результаты изучения PMD Pro

Цель Приложения 2 – определить результаты изучения Руководства по PMD Pro. Эти результаты, в свою очередь, предоставят кандидатам на сдачу экзамена (и обучающим организациям) детальную разбивку того, что оценивают при приеме экзамена по PMD Pro1 и по PMD Pro2.

Модель оценки результатов изучения PMD Pro определяет четыре уровня результатов. Экзамен по PMD Pro1 оценивает результаты уровня 1 и 2. Экзамен по PMD Pro2 оценивает результаты уровня 3 и 4.

Рис. 63. Модель оценки результатов изучения PMD Pro

Модель оценки результатов изучения PMD Pro				
	1. Знание	2. Понимание	3. Применение	4. Анализ
Модель оценки результатов изучения согласно общему определению по АРМГ	Знание ключевых факторов, терминов и концепций Руководства.	Понимание ключевых концепций Руководства.	Умение применять ключевые концепции, относящиеся к программе курса, к данному сценарию.	Умение определять, анализировать и отличать уместность и неуместность применения положений PMD Pro

Рис. 64. Результаты изучение руководства PMD Pro

Код учебной программы		Учебная программа: Проекты в некоммерческой сфере	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема				
<b>Знание факторов, терминов и концепций, относящихся к проектам в некоммерческой сфере</b>					
01	01	Определение терминов управления проектами в контексте некоммерческой сферы, включая проекты, программы, портфолио и управление проектом	□		1.3, 1.4.
01	02	Определить три стороны треугольника тройственности ограничений согласно определению PMD Pro	□		1.3
01	03	Перечислить компетенции менеджера проекта в некоммерческой сфере	□		1.6
01	04	Перечислить ответственности менеджера проекта в некоммерческой сфере	□		
<b>Понимание вопросов, связанных с проектами в некоммерческой сфере</b>					
02	01	Объяснить, каким образом культура проекта в некоммерческой сфере отличается от культуры других проектов	□		1.2
02	02	Назвать умения и ответственности менеджера проекта в некоммерческой сфере	□		1.6
02	03	Объяснить отношения между сторонами треугольника ограничений и их влияние на управление проектом	□		1.3

Умение применять сценарии к проектам в некоммерческом секторе					
03	01	Управление работой персонала, имеющего различные навыки и компетенции в области управления проектами		<input type="checkbox"/>	1.6
03	02	Выделение преимуществ управления несколькими проектами в рамках одной программы		<input type="checkbox"/>	1.4
03	03	Определение навыков, которые необходимо развивать у члена проектной команды, чтобы пройти путь от начального уровня до менеджера программы.		<input type="checkbox"/>	1.6
03	04	На примере сценария, в котором ограничения по проекту меняются, определить альтернативы управления треугольником ограничений.		<input type="checkbox"/>	1.3
Умение определять, анализировать и отличать соответствующие и несоответствующие варианты применения проектов в некоммерческой сфере					
04	01	Определить разницу между компетенциями для управления проектом по мере роста масштабов проекта, его сложности и увеличением рисков по нему.		<input type="checkbox"/>	1.6
04	02	Сравнить и найти отличия в содержании, целях и процессах проектов, программ и портфолио в контексте международного проекта		<input type="checkbox"/>	1.4
04	03	Определить влияние изменений в ограничения проекта на управление треугольником ограничений.		<input type="checkbox"/>	1.3

Код учебной программы		Учебная программа:	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема	Модель этапов проекта согласно PMD Pro			
Знание факторов, терминов и концепций, относящихся к Модели этапов проекта, согласно PMD Pro					
01	01	Выделить шесть этапов в Модели этапов проекта PMD Pro	<input type="checkbox"/>		2.2
		Назвать термины, факты и концепции, относящиеся к шести фазам жизненного цикла проекта в некоммерческой сфере	<input type="checkbox"/>		2.2
Понимание Модели этапов проекта PMD Pro					
02	01	Объяснить способы взаимодействия этапов проекта в Модели этапов проекта PMD Pro	<input type="checkbox"/>		2.2
02	02	Объяснить разницу между разработкой проекта, мониторингом, оценкой и управлением в контексте некоммерческой сферы	<input type="checkbox"/>		2.2
02	03	Понимание целей и преимуществ наличия	<input type="checkbox"/>		2.2

		точек принятия решений на протяжении жизни проекта			
02	04	Объяснить важность применения принципов управления проектом на протяжении всей жизни проекта	<input type="checkbox"/>		2.2
<b>Умение применить Модель этапов проекта согласно PMD Pro к конкретному сценарию</b>					
03	01	Умение уместно применить принцип шести фаз проекта с учетом рекомендуемых видов деятельности в данный сценарий проекта		<input type="checkbox"/>	2.2
<b>Умение выделить, проанализировать и отличить приемлемость и неприемлемость Модели этапов проекта PMD Pro к конкретному сценарию</b>					
04	01	Умение оценить возможность применения шести фаз проекта к конкретному сценарию путем оценки правильности выбора видов деятельности и процессов		<input type="checkbox"/>	2.2

<b>Код учебной программы</b>		<b>Учебная программа:</b>	<b>PMD Pro1</b>	<b>PMD Pro2</b>	<b>Раздел в Руководстве</b>
<b>Уровень</b>	<b>Тема</b>	<b>Идентификация и разработка проекта</b>			
<b>Знание фактов, терминов концепций, относящихся к идентификации и разработке проекта</b>					
01	01	Назвать три основных категории работ на этапе идентификации и разработки проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.1
01	02	Назвать цель сбора и анализа данных	<input type="checkbox"/>		2.2.1.1 2.2.2.2
01	03	Назвать методологии, подходы и методы сбора данных	<input type="checkbox"/>		2.2.1.2
01	04	Назвать методологии, подходы и методы анализа данных	<input type="checkbox"/>		2.2.1.2
01	05	Рассказать о назначении логической схемы	<input type="checkbox"/>		2.2.1.3
01	06	Назвать пять характеристик индикаторов SMART	<input type="checkbox"/>		2.2.1.3
01	07	Назвать ключевые параметры проекта, описываемые в логической схеме	<input type="checkbox"/>		2.2.1.3
01	08	Дать примеры точек для принятия решений в жизни проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.1.4
<b>Понимание этапа идентификации и разработки проекта</b>					
02	01	Объяснить концепцию снижения возможностей эффективного управления проектом на протяжении его жизни	<input type="checkbox"/>		2.2.1
02	02	Указать разницу между четырьмя категориями социальных потребностей	<input type="checkbox"/>		2.2.1.1
02	03	Важность триангуляции на этапе идентификации и разработки проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.1.1
02	04	Объяснить разницу между первичными (качественными и количественными) данными и вторичными данными	<input type="checkbox"/>		2.2.1.1
02	05	Назвать критерии определения того, что следует включать в сферу вмешательства со стороны проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.1.2
02	06	Понимание вертикальной и горизонтальной логики логической схемы проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.1.3
02	07	Объяснить преимущества наличия точек принятия решений в контексте управления	<input type="checkbox"/>		2.2.1.4

		проектом			
<b>Умение применить этап идентификации и разработки проекта в сценарии</b>					
		Выбрать наиболее подходящий для конкретной цели механизм сбора и анализа данных		<input type="checkbox"/>	2.2.1.1 2.2.1.2
		Выделить элементы, основанные на ясно определенных категориях критериев принятия решений		<input type="checkbox"/>	2.2.1.2
		Для конкретного сценария определить критерии принятия решений «принять/не принять», чтобы определить, будет ли одобрен проект		<input type="checkbox"/>	2.2.1.4
<b>Умение определить, проанализировать и отличать уместное и неуместное применение Этапа идентификации и разработки проекта к конкретному сценарию, в частности:</b>					
04	01	Рассмотреть преимущества каждого способа сбора данных		<input type="checkbox"/>	2.2.1.1
04	02	Сравнить результаты, полученные благодаря логической матрице проекта, с индикаторами всех четырех уровней		<input type="checkbox"/>	2.2.1.3
04	03	Объяснять вариативность возможности эффективного управления проектом на протяжении его жизни		<input type="checkbox"/>	2.2.1
04	04	Для конкретного сценария объяснить разницу между четырьмя категориями потребностей в проекте		<input type="checkbox"/>	2.2.1.1
04	05	Объяснить вертикальную и горизонтальную логику логической матрицы		<input type="checkbox"/>	2.2.1.3
04	06	Оценить качество индикаторов проекта на основе критериев SMART		<input type="checkbox"/>	2.2.1.3

<b>Код учебной программы</b>		<b>Учебная программа:</b>	<b>PMD</b>	<b>PMD</b>	<b>Раздел в</b>
<b>Уровень</b>	<b>Тема</b>	<b>Запуск проекта</b>	<b>Pro1</b>	<b>Pro2</b>	<b>Руководстве</b>
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Запуску проекта</b>					
01	01	Знание целей этапа Запуска проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.2.1
01	02	Определить три перспективы для предоставления в проектный Совет	<input type="checkbox"/>		2.2.2.2
01	03	Рассказать о важности наличия связи при запуске проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.2.4
<b>Понимание необходимости этапа Запуска проекта</b>					
02	01	Понимание назначение проектного Соглашения	<input type="checkbox"/>		2.2.2.3
02	02	Объяснить важность создания структуры управления проектом	<input type="checkbox"/>		2.2.2.2
02	03	Объяснить связь между допусками по проекту и управлением проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.2.1
02	04	Рассказать об ответственностях спонсоров проекта и проектного Совета	<input type="checkbox"/>		2.2.2.2
<b>Умение применить этап Запуска проекта в конкретном сценарии</b>					
03	01	Исходя из сценария проекта, создать или пересмотреть проектное Соглашение		<input type="checkbox"/>	2.2.2.3

03	02	Исходя из сценария проекта, определить стратегии улучшения индикаторов проекта путем улучшения процессов управления проектом		<input type="checkbox"/>	2.2.2.2
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение этапа Запуска проекта в конкретном сценарии</b>					
04	01	Умение оценить применение этапа Запуска проекта в конкретном сценарии		<input type="checkbox"/>	2.2.2

Код учебной программы		Учебная программа: Планирование проекта	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема				
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Планированию проекта</b>					
01	01	Назвать факты, термины и концепции, подтверждающие важность и своевременность плана реализации проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.3
01	02	Назвать восемь компонентов всестороннего плана проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.3.3
01	03	Назвать преимущества разработки плана проекта на основе участия всех сторон	<input type="checkbox"/>		2.2.3.5
<b>Понимание этапа Планирования проекта, в частности:</b>					
02	01	Объяснить важность применения в процессе планирования проекта всех принципов управления проектом, предлагаемых в PMD Pro	<input type="checkbox"/>		2.2.3.2-2.2.3.6
02	02	Понимание преимуществ планирования методом «набегающей волны»	<input type="checkbox"/>		2.2.3.6
02	03	Сравнить логические матрицы проектов, предложения и планы реализации	<input type="checkbox"/>		2.2.3
<b>Умение применить этап Планирования проекта в конкретном сценарии, в частности:</b>					
03	01	Назвать сценарии, где может быть применен подход «набегающей волны» при планировании проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.3.6
03	02	Исходя из сценария проекта, определить сильные и слабые стороны плана проекта с точки зрения баланса, полноты, интеграции, степени участия и итераций.		<input type="checkbox"/>	2.2.3.2- 2.2.3.6
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение этапа Планирования проекта в конкретном сценарии</b>					
04	01	Сравнить цели логической матрицы проекта, проектной заявки и плана реализации проекта с точки зрения назначения, содержания, аудитории, которой они предназначены, и процессов		<input type="checkbox"/>	2.2.3.3
04	02	Объяснить отношения между дисциплинами проекта и всесторонним планом проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.3.3
04	03	Объяснить отношения между треугольником ограничений проекта и интегрированным планом проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.3.4

Код учебной программы		Учебная программа: Реализация проекта	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема	Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к этапу Реализации проекта			
01	01	Определить термины, относящиеся к реализации проекта, включая проблемные вопросы, журналы проблемных вопросов и внутренний контроль	<input type="checkbox"/>		2.2.4.1-2.2.4.3
01	02	Определить четыре главных процесса в деле управления проектом	<input type="checkbox"/>		2.2.4.1
01	03	Определить виды деятельности, применяемые к управлению людьми на этапе реализации проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.4.2
<b>Понимание необходимости этапа Реализации проекта</b>					
02	01	Понимание важности управления проблемными вопросами в ходе реализации проектов в некоммерческой сфере	<input type="checkbox"/>		2.2.4.1
02	02	Объяснить последовательность и взаимоотношения между четырьмя базовыми процессам управления проблемными вопросами	<input type="checkbox"/>		2.2.4.1
02	03	Назвать преимущества наличия хорошо управляемой внутренней системы контроля	<input type="checkbox"/>		2.2.4.3
<b>Умение применить этап Планирования проекта в конкретном сценарии, в частности:</b>					
		Создание Журнала проблемных вопросов на основе сценария проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.4.1
		Применение четырехступенчатого процесса управления проблемными вопросами в сценарии проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.4.1
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение этапа Планирования проекта в конкретном сценарии</b>					
04	01	Определить альтернативы внутренней системы управления исходя из категорий административной, финансовой и логистических систем		<input type="checkbox"/>	2.2.4.3

Код учебной программы		Учебная программа: Мониторинг, оценка и контроль проекта	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема	Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к этапу Мониторинг, оценка и контроль проекта (МиО)			
01	01	Назвать факты, термины и концепции, относящиеся к этапу Мониторинга, оценки и контроля проекта и их связь с логической матрицей проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.5.1 – 2.2.5.3
01	02	Назвать факты, термины и концепции, относящиеся к различным подходам оценки	<input type="checkbox"/>		2.2.5.2
01	03	Назвать факты, термины и концепции, относящиеся к плану мониторинга и оценки проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.5.2
01	04	Назвать факты, термины и концепции,	<input type="checkbox"/>		2.2.5.2

		относящиеся к управлению изменениями			
<b>Понимание необходимости этапа Мониторинга, оценки и контроля проекта</b>					
02	01	Назвать шесть элементов системы мониторинга		<input type="checkbox"/>	2.2.5.2
02	02	Назвать шесть областей допусков по проекту		<input type="checkbox"/>	2.2.5.5
02	03	Объяснить взаимосвязь между затратами и сложностью при сборе данных для мониторинга		<input type="checkbox"/>	2.2.5.2
<b>Умение применить принципы МиО в конкретном сценарии</b>					
03	01	Объяснить важность наличия плана МиО проекта и как его содержание отличается от содержания логической матрицы проекта и плана действий		<input type="checkbox"/>	2.2.5.2
03	02	Понимание элементов, дающих информацию для плана мониторинга и оценки проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.5.2
03	03	Объяснить необходимость оценки проектов		<input type="checkbox"/>	2.2.5.3
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение МиО в конкретном сценарии</b>					
04	01	Сравнить содержание, Процессы и цели количественных и качественных индикаторов		<input type="checkbox"/>	2.2.5.2
04	02	Взаимоотношение между стоимостью и сложностью различных подходов к мониторингу		<input type="checkbox"/>	2.2.5.2
04	03	В чем разница между мониторингом проекта, оценкой и контролем		<input type="checkbox"/>	2.2.5.1
04	04	В чем разница между мониторингом проекта, оценкой и процессом итеративного планирования		<input type="checkbox"/>	2.2.5.1
04	05	В чем разница между индикаторами на различных уровнях логической схемы проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.5.1

<b>Код учебной программы</b>		<b>Учебная программа:</b>	<b>PMD Pro1</b>	<b>PMD Pro2</b>	<b>Раздел в Руководстве</b>
<b>Уровень</b>	<b>Тема</b>	<b>Завершение и передача проекта</b>			
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к этапу Завершение и передача проекта</b>					
01	01	Назвать четыре варианта передачи проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.6.1
01	02	Назвать виды деятельности, связанные с административным, контрактным и финансовым завершением проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.6.3
01	03	Описать двухступенчатый процесс проверки результатов проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.6.2
<b>Понимание необходимости этапа Завершения и передачи проекта</b>					
02	01	Разница между Обзорами по завершении проекта и оценкой проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.6.4
02	02	Назначение и содержание Матрицы планирования передачи проекта	<input type="checkbox"/>		2.2.6.1

Умение применять этап Завершения и передачи проекта в конкретном сценарии					
03	01	Разработка стратегии передачи проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.6.1
03	02	Выбор между метода сбора информации об извлеченных уроках на основе ограничений проекта и целей обучения		<input type="checkbox"/>	2.2.6.4
Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение этапа Завершения и передачи проекта в конкретном сценарии					
04	01	Умение отличить уместное и неуместное применение методов административного, контрактного и финансового завершения проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.6.4
04	02	Сравнить различные варианты извлеченных уроков по окончании проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.6.5
04	03	Разница между уместным и неуместным применением методов административного, контрактного и финансового завершения проекта		<input type="checkbox"/>	2.2.6.4

Код учебной программы		Учебная программа: Дисциплины для управления проектами	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема				
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к указанной теме</b>					
01	01	Знание шести дисциплин, необходимых для управления проектами	<input type="checkbox"/>		3.0
<b>Понимание темы</b>					
02	01	Понимание того, каким образом цикл проекта согласно PMD Pro обеспечивается шестью дисциплинами, необходимыми для управления проектом	<input type="checkbox"/>		3.0
02	01	Объяснить, каким образом шесть дисциплин могут быть применены в цикле проекта PMD Pro	<input type="checkbox"/>		3.0
<b>Умение применить указанную тему в конкретном сценарии</b>					
03	01	Умение применить шесть дисциплин в заданном сценарии		<input type="checkbox"/>	3.0
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение Обзора шести дисциплин управления проектом в конкретном сценарии</b>					
04	01	Умение оценить применение шести дисциплин управления проектом в конкретном сценарии		<input type="checkbox"/>	3.0

Код учебной программы		Учебная программа: Управление объемом работ	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема				
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Управлению объемом работ</b>					
01	01	Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Управлению объемом работ, включая виды работ, виды продукции и Иерархическое структурирование работ (ИСР)	<input type="checkbox"/>		3.1.1-3.1.2
01	02	Назвать преимущества ИСР	<input type="checkbox"/>		3.1.2
<b>Понимание необходимости Управления объемом работ</b>					
02	01	Понимание разницы между номенклатурой продукции и объемом работ по проекту	<input type="checkbox"/>		3.1.1
02	02	Понимание того, что объем работ по проекту согласовывается и должен быть подробным и всесторонним	<input type="checkbox"/>		3.1.1
02	03	Понимание трех основных проблем, возникающих при отсутствии четко определенного объема работ по проекту	<input type="checkbox"/>		3.1.1
02	04	Понимание ИСР	<input type="checkbox"/>		3.1.2
02	05	Понимание преимуществ формата ИСР	<input type="checkbox"/>		3.1.2
<b>Умение применить принципы управления объемом работ по проекту в конкретном сценарии</b>					
03	01	Построить схему иерархического структурирования работ для данного сценария в формате с отступом		<input type="checkbox"/>	3.1.2
03	02	Умение построить схему ИСР для данного сценария в графическом формате		<input type="checkbox"/>	3.1.2
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение Управления объемом работ по проекту в конкретном сценарии</b>					
04	01	Глубоко и подробно объяснить объем работ по проекту и диапазон продукции в конкретном сценарии		<input type="checkbox"/>	3.1.1
04	02	Объяснить структуру ИСР с точки зрения детализации для данного сценария.		<input type="checkbox"/>	3.1.2

Код учебной программы		Учебная программа: Управление временем	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема				
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Управлению временем</b>					
01	01	Знание пяти шагов составления графика	<input type="checkbox"/>		3.2.0
01	02	Дать определение терминам, относящимся к управлению временем, включая сетевые схемы, критические пути, схему ГАНТТа, смещение графика и несоблюдение	<input type="checkbox"/>		3.2.1-3.2.5
<b>Понимание необходимости управления временем</b>					
02	01	Знание пяти этапов процесса составления графика	<input type="checkbox"/>		3.2.0
02	02	Объяснить отношения между оценкой ресурсов и составлением календарного плана	<input type="checkbox"/>		3.2.2-3.2.3
02	03	Объяснить отношения между треугольником ограничений и составлением графика	<input type="checkbox"/>		3.2.0

02	04	Понимание назначения, структуры и содержания схемы ГАНТТа	<input type="checkbox"/>		3.2.4
02	05	Понимание назначения, структуры и содержания сетевого графика	<input type="checkbox"/>		3.2.1
02	06	Объяснить назначение процесса разбиения графика	<input type="checkbox"/>		3.2.5
<b>Умение применить Управление временем в конкретном сценарии</b>					
03	01	Умение построить простую сетевую схему для данного сценария		<input type="checkbox"/>	3.2.1-3.2.4
03	02	Умение построить простую схему ГАНТТа для данного сценария		<input type="checkbox"/>	3.2.4
03	03	Умение определить факторы, влияющие на продолжительность проекта для данного сценария		<input type="checkbox"/>	3.2.3
03	04	Умение определить критический путь в данной сетевой схеме для данного сценария		<input type="checkbox"/>	3.2.3
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение Управления временем в конкретном сценарии</b>					
04	01	Указать, какие задачи в данной сетевой схеме находятся на критическом пути проекта и те, которые ведут к его расширению и краху (обрушению)		<input type="checkbox"/>	3.2.3
04	02	Умение объяснить, когда используется сводная схема Гантта		<input type="checkbox"/>	3.2.4
04	03	Выделить возможности управления проектом, не укладывающимся в график, путем его разбиения и ускорения		<input type="checkbox"/>	3.2.5

Код учебной программы		Учебная программа: Управление финансами	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема				
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Управлению финансами</b>					<b>3.3.1-3.3.3</b>
01	01	Дать определение терминов, относящихся к управлению финансами, включая затраты, косвенные издержки, транзакционные издержки, план бухгалтерских счетов, анализ прибавочной стоимости	<input type="checkbox"/>		3.3.2
01	02	Назвать три подхода к оценке проекта	<input type="checkbox"/>		3.3.2
<b>Понимание необходимости Управления финансами</b>					
02	01	Объяснить преимущества разработки поэтапного бюджета	<input type="checkbox"/>		3.3.2
02	02	Знание трех методов оценки, их преимуществ и недостатков	<input type="checkbox"/>		3.3.2
02	03	Объяснить важность контроля денежных потоков наличности	<input type="checkbox"/>		3.3.3
02	04	Понимание анализа объема выполненных работ и затрат	<input type="checkbox"/>		3.3.3
<b>Умение применить Управление финансами</b>					
03	01	Умение построить простой бюджет		<input type="checkbox"/>	3.3.1
03	02	Объяснить процесс оценки освоения		<input type="checkbox"/>	3.3.3

		бюджета в сравнении с объемом выполненных работ			
03	03	Объяснить назначение и построить план бухгалтерских счетов		<input type="checkbox"/>	3.3.1
03	04	Для данного сценария сделать выбор между восходящими и нисходящими оценками и параметрическими данными		<input type="checkbox"/>	3.3.2
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение Управления временем в конкретном сценарии</b>					
04	01	Умение оценить необходимость разработки бюджета для данного сценария		<input type="checkbox"/>	3.3.1
04	02	Назвать преимущества анализа бюджета в сравнении с объемом выполненных работ		<input type="checkbox"/>	3.3.3
04	03	Для данного бюджета проанализировать вариативность кумулятивных затрат		<input type="checkbox"/>	3.3.3
04	04	Для данного бюджета и календарного плана проанализировать статус объема выполненных работ		<input type="checkbox"/>	3.3.3

Код учебной программы		Учебная программа: Управление рисками	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема				
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Управлению рисками</b>					
01	01	Дать определение четырехступенчатому процессу управления рисками	<input type="checkbox"/>		3.4.0
01	02	Дать определение терминам, относящимся к управлению рисками, включая положительные риски, отрицательные риски, реестр рисков, матрицу оценки рисков и допуски по рискам	<input type="checkbox"/>		3.4.1-3.4.4
01	03	Дать определение четырем стратегиям реакции на риск	<input type="checkbox"/>		3.4.3
<b>Понимание принципов управления рисками</b>					
02	01	Объяснить важность вероятности и влияния в контексте управления рисками	<input type="checkbox"/>		3.4.2
02	02	Объяснить итерационную природу управления рисками и ее важность на протяжении всей жизни проекта	<input type="checkbox"/>		3.4.4
02	03	Понимание содержания и структуры реестра рисков	<input type="checkbox"/>		3.4.1
02	04	Объяснить назначение, структуру и содержание матрицы оценки рисков	<input type="checkbox"/>		3.4.2
<b>Умение применить управление рисками в конкретном сценарии</b>					
03	01	Применить матрицу управления рисками к данному сценарию		<input type="checkbox"/>	3.4.2
03	02	Классифицировать риски по категориям		<input type="checkbox"/>	3.4.1
03	03	Умение применить стратегию управления рисками в конкретном сценарии		<input type="checkbox"/>	3.4.1-3.4.4
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение Управления временем в конкретном сценарии</b>					

04	01	С помощью матрицы оценки рисков для конкретного сценария определить допустимые риски и риски, которые необходимо исключить		<input type="checkbox"/>	3.4.2
04	02	Разбить ответные действия на риски на категории		<input type="checkbox"/>	3.4.3
04	03	Прокомментировать содержание реестра рисков		<input type="checkbox"/>	3.4.1

Код учебной программы		Учебная программа: Управление обоснованием проекта	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема				
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Управлению обоснованием проекта</b>					
01	01	Дать определение терминов, относящихся к Управлению обоснованием, включая идентификацию потребности на основании проблем, на основании активов, дерево проблем и дерево целей	<input type="checkbox"/>		3.5.1.-3.5.2
<b>Понимание необходимости Управления обоснованием проекта</b>					
02	01	Понимание важности обоснования проекта для проектной команды и для заинтересованных сторон	<input type="checkbox"/>		3.5.0
02	02	Объяснить разницу между «подходом на основании проблем» и «подходом на основании возможностей»	<input type="checkbox"/>		3.5.0
02	03	Объяснить связь между деревом проблем и деревом целей	<input type="checkbox"/>		3.5.1
02	04	Объяснить иерархию дерева проблем	<input type="checkbox"/>		3.5.2
<b>Умение применить Управление обоснованием к конкретному сценарию</b>					
03	01	Разработать базовое дерево проблем для конкретного сценария		<input type="checkbox"/>	3.5.2
03	02	Разработать дерево целей на основе дерева проблем		<input type="checkbox"/>	3.5.2
03	03	Определить, каким образом задачи проекта соответствуют критериям обоснования проекта для данного сценария		<input type="checkbox"/>	3.5.2
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение Управления временем в конкретном сценарии</b>					
04	01	Умение оценить наличие адекватного обоснования вмешательства со стороны проекта на основе оценки потребностей		<input type="checkbox"/>	3.5.2
04	02	Объяснить причинно-следственные связи в дереве проблем		<input type="checkbox"/>	3.5.2
		Сравнить подход на основе проблем с подходом на основе возможностей для цели обоснования проекта		<input type="checkbox"/>	3.5.1

Код учебной программы		Учебная программа: Управление участниками проекта	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве
Уровень	Тема				
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Управлению</b>					

<b>участниками проекта</b>					
01	01	Назвать шесть категорий участников /заинтересованных сторон проекта	<input type="checkbox"/>		3.6.1
01	02	Знание компонентов схемы RACI	<input type="checkbox"/>		3.6.3
01	03	Понимание важности общения с участниками проекта, его планирования и исполнения	<input type="checkbox"/>		3.6.4
01	04	Назвать методы определения заинтересованных сторон с учетом зависимости проекта, рисков и наличия власти	<input type="checkbox"/>		3.6.2
<b>Понимание необходимости управления участниками проекта</b>					
02	01	Понимание четырех ключевых ролей схемы RACI	<input type="checkbox"/>		3.6.3
02	02	Понимание составляющих плана общения	<input type="checkbox"/>		3.6.4
02	03	Объяснить назначение и разработать метод анализа участников, включая схему RACI, диаграмму Венна, матрицу анализа участников и план общения	<input type="checkbox"/>		3.6.1-3.6.4
<b>Умение применить методы управления участниками проекта в конкретном сценарии</b>					
03	01	Разбить группы участников по категориям	<input type="checkbox"/>		3.6.1
03	02	Построить диаграмму Венна для конкретного сценария	<input type="checkbox"/>		3.6.2
03	03	Построить схему RACI для конкретного сценария	<input type="checkbox"/>		3.6.3
03	04	Построить матрицу анализа участников для конкретного сценария	<input type="checkbox"/>		3.6.2
03	05	Применить рекомендуемые компоненты для разработки плана общения для данного сценария проекта	<input type="checkbox"/>		3.6.4
<b>Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение Управления участниками в конкретном сценарии</b>					
04	01	Объяснить содержание методов управления участниками, включая схему RACI, диаграмму Венна, матрицу анализа участников и план взаимодействия	<input type="checkbox"/>		3.6.1-3.6.4

<b>Код учебной программы</b>		<b>Учебная программа:</b>	<b>PMD Pro1</b>	<b>PMD Pro2</b>	<b>Раздел в Руководстве</b>
<b>Уровень</b>	<b>Тема</b>	<b>Управление закупками</b>			
<b>Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Управлению закупками</b>					
01	01	Дать определение четырем компонентам, относящимся к управлению закупками	<input type="checkbox"/>		3.7.0
01	02	Дать определение четырем этапам управления закупками	<input type="checkbox"/>		3.7.1
<b>Понимание необходимости управления закупками</b>					
02	01	Дать определение четырем элементам управления логистикой	<input type="checkbox"/>		3.7.2
02	02	Назвать альтернативы определения поставщиков в процессе закупок	<input type="checkbox"/>		3.7.1

Умение применить управление закупками в конкретном сценарии					
03	01	Умение применить принципы управления закупками в данном сценарии		<input type="checkbox"/>	3.7.1-3.7.4
Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение Управления закупками в конкретном сценарии					
04	01	Умение оценить, используя рекомендуемое содержание, применение следующих процессов закупок в данном сценарии проекта: управление закупками; управление логистикой; управление активами; управление информацией		<input type="checkbox"/>	3.7.1-3.7.4

Код учебной программы	Учебная программа: Адаптация PMD Pro	PMD Pro1	PMD Pro2	Раздел в Руководстве	
Уровень	Тема				
Знание фактов, терминов и концепций, относящихся к Адаптации PMD Pro					
01	01	Перечислить принципы адаптации	<input type="checkbox"/>	4.1	
Понимание необходимости Адаптации PMD Pro					
01	01	Учет всех факторов, необходимых при Адаптации PMD Pro	<input type="checkbox"/>	4.4	
01	02	Понимание роли систем при Адаптации PMD Pro	<input type="checkbox"/>	4.4	
01	03	Понимание взаимоотношений между рисками проекта и выбором методов Адаптации PMD Pro	<input type="checkbox"/>	4.4	
01	04	Понимание соображений, необходимых при реализации проекта с привлечение заинтересованных сторон, применяя PMD Pro	<input type="checkbox"/>	4.4	
Умение применить методы Адаптации PMD Pro в конкретном сценарии					
03	01	Адаптация дисциплин PMD Pro к сценарию конкретного проекта		<input type="checkbox"/>	4.1-4.4
03	02	Дать рекомендации по применению принципов PMD Pro к программам и к организации в целом		<input type="checkbox"/>	4.1-4.4
Умение определить, проанализировать и отличить уместное и неуместное применение темы в конкретном сценарии					
04	01	Объяснить применение методов и приемов PMD Pro в конкретном проекте		<input type="checkbox"/>	4.1-4.4
04	02	Продемонстрировать умение увязать методы PMD Pro с бизнес-процессами		<input type="checkbox"/>	4.4

**5.3 Приложение 3: Список использованной литературы**

- Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington: Tearfund.
- Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.
- Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.
- Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM): Lessons from DFID and other organizations, Tokyo: CIDT.
- Deming, W. Edwards, 1986,. Out of the Crisis, Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development – version 15, DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).
- Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies The Good Enough Guide. London: Oxfam Publishing.
- Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).
- European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels: European Commission.
- Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne: Foundation Terre des Hommes.
- Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.
- Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria: IDASA.
- GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle
- International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome: IFAD.
- Guide to the PMD Pro

- Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore: CRS.
- Lipczynsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.
- McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning, Baltimore: CRS.
- Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook, Portland: Mercy Corps.
- Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.
- Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York: New York State Office for Technology.
- Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo: CARE.
- Plan International, 2002, Project Management Methodology
- Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide – Third Edition.
- Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks, Atlanta: CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.
- Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide, Manila: Asian Development Bank.
- Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. Atlanta: CARE.
- Standish Group. 1995. The Chaos Report. Boston: The Standish Group.
- Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.
- Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.
- The Centre for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.
- United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and

evaluation.

VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).

Guide to the PMD Pro

Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York: Free Press.

Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services

World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition.

World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd.



Пособие переведено и отредактировано  
Группой технической поддержки  
Ресурсного Центра по вопросам ВИЧ и ТБ  
Российского Красного Креста



Перевод с английского: Боровикова Вера  
Редакция: Загайнова Анна

Ресурсный Центр по вопросам ВИЧ и ТБ  
Российского Красного Креста  
г. Москва, 117036,  
Черемушкинский проезд, дом 5,  
тел. (+7)4991261751,  
e-mail: [tb@redcross.ru](mailto:tb@redcross.ru)  
[www.redcross.ru](http://www.redcross.ru)

Группа технической поддержки  
Россия, г. Иркутск, 664005,  
ул.2 Железнодорожная,9,  
тел./факс +7 (3952) 38 25 57,  
e-mail: [hivirk@mail.ru](mailto:hivirk@mail.ru)  
[www.redcross-irkutsk.org](http://www.redcross-irkutsk.org)

Материалы предоставлены Pm4ngos  
Для некоммерческого использования. Все права принадлежат Pm4ngos  
Для прохождения обучения и получения сертификата PMD Pro обращаться:  
221 Post Road East / Suite 302/ Westport, CT 06880 USA  
1120 20th Street, NW / Suite 520-S / Washington, DC  
СТ: 203-226-3650 / DC: 202-509-0465 /  
[infor@insideNGO.org](mailto:infor@insideNGO.org) / [www.INSIDEngo.org](http://www.INSIDEngo.org)

