



PM4NGOs

Project DPro

Руководство по управлению
проектами для специалистов в сфере
развития
PMD Pro – 2-е издание

Издатель

© Авторское право 2020 г. PM4NGOs
DPro, PMD Pro и другие символы являются торговыми марками PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-0-0

Настоящий документ лицензирован в соответствии с международной лицензией Creative Commons «С указанием авторства – Некоммерческая» версии 4.0.
Текст лицензии см. по адресу <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Копирование/распространение и адаптация/изменение разрешены в некоммерческих целях.

Информация о версии документа

Настоящий документ представляет собой **Руководство Project DPro**
Руководство по управлению проектами для специалистов по развитию (PMD Pro).

2-е издание, март 2020 г.

Выражение благодарности

Project DPro (PMD Pro), 2-е издание, разработан при поддержке различных экспертов, принимавших участие в создании, редактировании, рецензировании и переводе руководства. Мы выражаем особую благодарность следующим лицам: Адриано Сантос, Айме Лоандо, Айшвария Рана, Аманда Флитвуд, Адресса Тривелли, Барбара Бассо, Бренди Вестерман, Крис Каттауэй, Клемент Чипоколо, Корей Уолш, Делия Уррутия Руиз, Дон МакФи, Дов Росенманн, Эдсон Маринхо, Эмануэль Милителло, Джек Армстронг, Гибриэль Билен, Хазем Зейтун, Джон Кроппер, Хуан-Мануэль Палациос, Ким Кучинскас, Кимберли Джонсон, Лиза Роббинс-Гарланд, Мэгги Корде, Махудо Джуллы Эйме Бону, Марк Ниллс, Мориин МакКарти, Мазен Хуссейни, Майк Куллиган, Мохаммад Зейтун, Никола Харпер, Оливер Каррик, Оливер Филлер, Питер Марлоу, Раед Аль-Джунди, Ричард Фарро, Райан ЛаПрайри, Сара Кашор, Тервер Каф, Томас Денте, Тикаджит Рай, Тревор К. Нельсон, Уильям Густав и Заид Квардан.

Многие участники сообщества DPro+ внесли свой вклад, направляя нам предложения и отзывы и участвуя в опросах, и мы очень благодарны за их участие. Также мы в долгу перед рядом организаций, документы которых упоминались и были адаптированы для использования в Руководстве Project DPro.

Наконец, этот проект стал возможен благодаря четкому руководству Аマンды Флитвуд. Именно ее вдохновение, самоотдача и техническое руководство сделали этот проект жизнеспособным.

Тревор К. Нельсон
от имени Совета директоров PM4NGOs

Содержание

Введение.....	12
История PM4NGOs	12
История PMD Pro	12
Развитие PMD Pro	13
Project DPro или PMD Pro?.....	13
РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ в Руководство Project DPro	14
1.1 Введение	14
1.1.1 Структура Руководства Project DPro	14
1.1.2 Изменение мира через проекты	16
1.1.3 Управление проектами в секторе развития и гуманитарной помощи.....	17
1.1.4 Значение управления проектами	19
Вестники перемен.....	19
Контекст	20
Ответственность.....	20
1.2 Определение терминов	21
1.2.1 Управление проектом	21
1.2.2 Тройное ограничение	22
1.2.3 Управление программой и портфелем	25
Управление программой	25
Управление портфелем.....	26
1.2.4 Откуда берутся проекты?.....	28
1.2.5 Принципы управления проектом	30
1.2.6 Компетенции руководителя проекта	31
Искусство и наука управления проектом	31
Модель компетенций руководителя проекта Project DPro	34
1.2.7 Стадии проектов в секторе развития и гуманитарной помощи.....	37
Модель стадий Project DPro	37
Стадии Project DPro.....	38

1.2.9 Этапы принятия решения	40
1.2.10 Организация стадий	44
Раздел 2. Стадии Project DPRO.....	45
2.1 Выявление и определение проекта.....	45
2.1.1 Введение	45
2.1.2 Основные итоги	47
Анализ заинтересованных лиц.....	47
Логическая структура проекта	47
Проектное предложение	48
Предварительный паспорт проекта	48
2.1.3 Лица, задействованные на этой стадии	48
2.1.4 Что это значит на практике	49
Мобилизация ресурсов и участие заинтересованных лиц	49
Этапы принятия решений.....	49
2.5.1 Ресурсы	50
2.6.1 Процесс.....	50
Определение потребностей	50
Сбор данных	51
Типы данных.....	53
Триангуляция данных.....	56
Анализ потребностей	58
Анализ текущего состояния.....	58
Анализ заинтересованных лиц	59
Анализ будущего состояния	65
Логика проектного вмешательства	69
Предварительный анализ (оценки)	77
Анализ рисков.....	78
Анализ кадров	79
Анализ системы поставок.....	81
Финансовый анализ	81

Анализ устойчивости.....	81
Теория изменений	82
Предварительный паспорт проекта	83
Проектное предложение (проектная документация)	84
2.2 Открытие проекта	85
2.1.1 Введение	85
2.2.2 Основные итоги	86
Паспорт проекта.....	86
Комплексный реестр рисков.....	86
Стратегия вовлечения заинтересованных сторон	86
Запуск проекта	87
2.2.3 Лица, задействованные на этой стадии	87
2.2.4 Что это значит на практике	88
Этапы принятия решений и стадии.....	88
Система внутреннего контроля	89
Вовлечение заинтересованных сторон	89
2.2.5 Ресурсы.....	90
2.2.6 Процесс.....	90
Анализ рисков	90
Оценка рисков.....	91
Реагирование на риск.....	92
Стратегия мониторинга и управления рисками.....	95
Вовлечение заинтересованных сторон	95
Структура руководства проектом.....	96
Структура планирования.....	101
Структура MEAL	103
Структура для мониторинга	103
Структура для оценки	103
Структура для отчетности и обучения	103
Управление информацией и знаниями	104
Паспорт проекта.....	104

Запуск проекта	106
2.3 Планирование проекта	107
2.3.1 Введение	108
2.3.2 Основные итоги	110
План реализации	110
2.3.3 Лица, задействованные на этой стадии	111
2.3.4 Что это значит на практике	112
Отчетность	112
Механизмы контроля	112
Планирование методом набегающей волны.....	113
Этапы принятия решений и план	114
2.3.5 Ресурсы	114
2.3.6 Процессы	115
Планирование графика	115
Объем работ	116
Ограничения и риски.	118
Шаг 1. Определение действия	119
Шаг 2. Определение последовательности действий.....	123
Шаг 3. Оценка ресурсов для выполнения действия	124
Шаг 4. Оценка продолжительности действий.....	128
Шаг 5. Разработка графика	130
Планирование MEAL.....	132
Мониторинг	132
Оценка	133
Отчетность и обучение	135
План MEAL.....	135
Система внутреннего контроля	136
Планирование обмена информацией и вовлечения заинтересованных сторон	138
Планирование ролей и ответственности (RACI)	139
Планирование системы поставок.....	141
Планирование кадров	142

Планы этапов.....	143
Планирование устойчивого развития	144
Планирование завершения.....	146
2.4 Реализация проекта	147
2.4.1 Введение	147
2.4.2 Основные итоги	148
2.4.3 Лица, задействованные на этой стадии	149
2.4.4 Что это значит на практике	149
2.4.5 Ресурсы.....	149
2.4.6 Процессы.....	150
Управление кадрами.....	150
Управление графиком проекта.....	151
Управление бюджетом	153
Управление рисками	158
Управление проблемами.....	158
Мониторинг, оценка, отчетность и обучение (MEAL).....	161
Мониторинг	161
Оценка	162
Отчетность.....	162
Обучение.....	163
Управление изменениями	163
Управление цепочкой поставок	166
Управление материальным обеспечением.....	166
Управление логистикой	168
Управление активами	168
План устойчивого развития проекта	169
2.5 Завершение проекта	170
2.5.1 Введение	171
2.5.2 Основные итоги	173
2.5.3 Лица, задействованные на этой стадии	173

2.5.4 Что это значит на практике	174
2.5.5 Ресурсы	174
2.5.6 Процессы	175
План устойчивого развития и передача	175
Отчетность	177
Порядок завершения проекта	178
Закрытие контракта	178
Финансовое закрытие	179
Административное закрытие	180
Оценки проекта	180
Практический опыт	181
Раздел 3. Принципы Project DPro	184
3.1 Принцип: хорошее руководство	185
3.1.1 Что такое принцип «хорошее руководство» и почему он важен?	185
3.1.2 Хорошее руководство и выявление и определение	186
Спонсор, совет, руководящий комитет	186
Соответствие программе, структуре портфеля	186
3.1.3 Хорошее руководство и открытие проекта	186
Структура руководства	186
Допущения по проекту	186
3.1.4 Хорошее руководство и планирование	186
Обмен информацией	186
Этапы принятия решений	187
Планирование рисков	187
3.1.5 Хорошее руководство и реализация	187
Управление проблемами и рисками	187
Контроль изменений	187
3.1.6 Хорошее руководство и завершение проекта	188
Практический опыт и подведение итогов	188
Утвержденный паспорт проекта	188

3.1 Принцип: участие	189
3.2.1 Что такое «участие» и почему оно важно?	189
3.2.2 Участие и выявление и определение	189
Сбор данных, анализ потребностей и проблем.....	190
Предварительные оценки.....	190
3.2.3 Участие и открытие проекта	190
Выявление и оценка рисков	190
Запуск проекта	191
3.2.4 Участие и планирование.....	191
Планирование графика	191
Планирование устойчивого развития	191
3.2.5 Участие и реализация	192
Контроль изменений в проекте.....	192
Этапы принятия решений.....	192
Циклическое планирование проекта.....	192
3.2.6 Участие и завершение.....	192
Практический опыт и подведение итогов	193
Совещание/мероприятие по завершению проекта	193
3.3 Принцип: всесторонность.....	194
3.3.1 Что такое «всесторонность» и почему она важна?	194
3.3.2 Всесторонность и выявление и определение	194
Выявление и анализ заинтересованных сторон	194
Анализ потребностей	195
3.3.3 Всесторонность и открытие проекта	195
Анализ и планирование рисков.....	195
3.3.4 Всесторонность и планирование	195
План реализации	195
3.3.5 Всесторонность и реализация	196
Управление компонентами проекта.....	196
Мониторинг, пересмотр и обновление результатов оценки рисков	196
3.3.6 Всесторонность и завершение проекта.....	196

3.4 Принцип: интегрированность	197
3.4.1 Что такое «интегрированность» и почему она важна?.....	197
3.4.2 Интегрированность и выявление и определение	197
Интегрированность команды	197
3.4.3 Интегрированность и открытие проекта.....	197
Интегрирование рисков	197
3.4.4 Интегрированность и планирование.....	197
Треугольник тройных ограничений	198
3.4.5 Интегрированность и реализация	198
3.4.6 Интегрированность и завершение.....	198
План устойчивого развития.....	198
Практический опыт и оценки.....	198
3.5 Принцип: адаптивность.....	199
3.5.1 Что такое «адаптивность» и почему она важна?	199
Мониторинг, оценка, отчетность и обучение	199
Интегрированный контроль изменений	200
Этапы принятия решений.....	200
3.5.2 Адаптивность и выявление и определение.....	201
3.5.3 Адаптивность и открытие проекта.....	201
3.5.4 Адаптивность и планирование.....	202
3.5.5 Адаптивность и реализация	204
Этапы принятия решений.....	204
Проблемы и изменения	204
Полученный опыт	204
3.5.6 Адаптивность и завершение проекта	205
РАЗДЕЛ 4. АДАПТАЦИЯ PROJECT DPRO	205
4.1 Основы адаптации.....	205
4.2 Факторы, которые необходимо учитывать при адаптации Project DPro	206
РАЗДЕЛ 5. ИЗМЕНЕНИЯ В РУКОВОДСТВЕ PROJECT DPRO	210

Приложение I. Компетенции Project DPro.....	211
Технические компетенции	211
Лидерские/ межличностные компетенции	212
Личные компетенции/самоуправление	213
Компетенции, относящиеся к сектору развития	214
Приложение II. Сертификация Project DPro	215
Базовая сертификация Project DPro.....	215
Экспертная сертификация Project DPro.....	215
Приложение III. Результаты изучения Project DPro.....	216
Приложение IV. Глоссарий	229
Приложение V. Список рисунков.....	234
Приложение VI. Список таблиц	236
Приложение VII. Термины, условия и руководство по обмену информацией Project DPro	238
Приложение VIII. Список ссылок	239

Введение

«Рост и развитие — это не дело случая, это результат взаимодействия сил»

— Джеймс Кэш Пенни

История PM4NGOs

PM4NGOs появилась в 2011 г., когда группа единомышленников из международных секторов развития и гуманитарной помощи задалась целью создать организацию, которая занялась бы независимым и прозрачным координированием первого международного Руководства по управлению проектами для специалистов в сфере развития (PMD Pro). С 2011 г. PM4NGOs является законным представителем Руководства PMD Pro и проводит сертификацию, сотрудничая с крупными и мелкими организациями по всему миру.

Мотивация, которая подвигла нас на создание PM4NGOs, по-прежнему является нашей движущей силой и нашим вдохновением; мы включили ее в нашу идеологию: *устойчивый мир с равными возможностями, где социальные инвестиции обладают огромным влиянием*. Этой идеей пропитана вся наша организация — от взаимодействия с заинтересованными лицами до разработки новых руководств и методик. Наша задача заключается в том, чтобы предоставить всем организациям и физическим лицам — от международных НПО до общественных организаций и отдельных лиц — доступ к профессиональным стандартам, обеспечить их основой и инструментами для достижения лучших результатов для заинтересованных сторон и бенефициаров.

История PMD Pro

В начале 2007 г. ряд НПО, включая Save the Children, Oxfam, Care, World Vision, Habitat for Humanity, CRS, Plan International, Mercy Corps, обратились в LINGOs (в настоящее время входит в Humentum), организацию по наращиванию потенциала, которая специализировалась на развитии НПО, за содействием в разработке комплексного отраслевого обучающего материала по управлению проектами для НПО.

LINGOs создала рабочую группу, в которую вошли специалисты по НПО; по результатам заседаний группа пришла к заключению, что текущие методы работы в секторе являются неполноценными. Группа проанализировала идеи и подходы, выявила цели обучения и разработала предварительную учебную программу нового курса по управлению проектами. Предполагалось, что это положит начало стандартам и единой терминологии по управлению проектами в секторе НПО во всем мире.

Так в 2010 г. стартовал PMD Pro. PMD Pro не принадлежал LINGOs; вместо этого для управления и контроля за PMD Pro была учреждена новая НПО (PM4NGOs).

Развитие PMD Pro

За последние 10 лет мы узнали много нового о проектах, заинтересованных лицах и о секторе в целом. PMD Pro служил фундаментом нашей организации, его рост в мировом масштабе превзошел всякие ожидания. За прошедшие 10 лет мы охватили 167 стран и выдали сертификаты 22 700 специалистам, при этом 75 % из них находятся в развивающихся странах. Наше сообщество в сети Интернет включает более 21 000 подписчиков. На данный момент Руководство PMD Pro скачали более 40 000 раз, ряд НПО используют PMD Pro как основополагающий стандарт для управления проектами в своей организации.

На основании 10-летнего опыта и отзывов в начале 2018 года мы запустили процесс пересмотра и внесения правок в PMD Pro, откорректировав документ таким образом, чтобы он стал более полезным для руководителей проектов и проектных команд в различных условиях. Этому процессу способствовал запуск Программного руководства для специалистов в области развития (Program DPro), который закрыл огромный пробел в отраслевых стандартах и позволил получить более комплексный фундамент для работы специалистов в области развития.

Несмотря на то, что суть PMD Pro осталась прежней, возникла необходимость внести изменения и учесть выводы и опыт, полученный на практике и сообщенный нашими партнерами.

Руководство по Project DPro разработано специально для проектов и тех, кто участвует в реализации проектов. Это более практическая версия, в которой специалисты в области управления проектами найдут основные инструменты, необходимые для эффективного определения, разработки, планирования, реализации и успешного завершения проектов.

Project DPro или PMD Pro?

Название второй версии PMD Pro изменили на **Project DPro**, чтобы привести терминологию в соответствие с Program DPro и другими передовыми практиками и методиками, разработанными организациями-партнерами — серия **DPro**.

В ссылках, документах и инструментах вы встретите упоминание PMD Pro, поскольку это название используется рядом организаций и специалистов.

Сертификаты PMD Pro уровня 1 по-прежнему действительны и действуют пожизненно. Если вы уже получили сертификат PMD Pro (уровень 1), вам не нужно проходить сертификацию повторно или запрашивать обновленный сертификат. PM4NGOs признает и подтвердит действительность вашего сертификата PMD Pro в любое время.

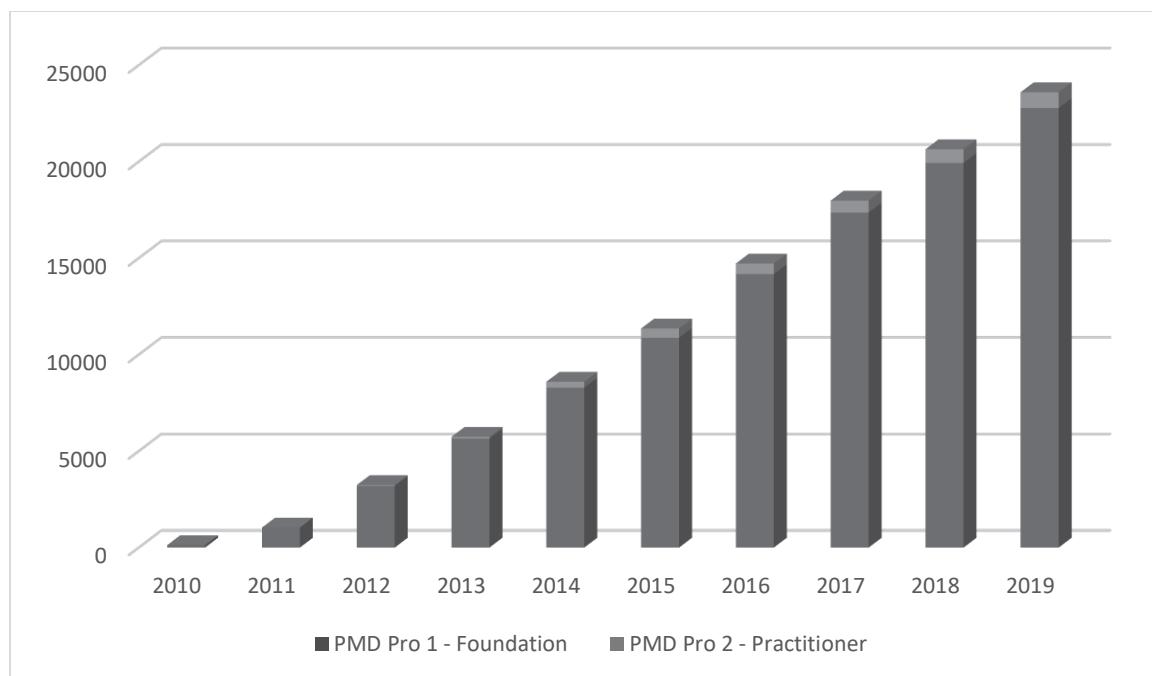


Рисунок 1. Специалисты, получившие сертификат Project DPro, по годам, общий показатель

РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В РУКОВОДСТВО PROJECT DPRO

1.1 Введение

В этой главе рассматриваются следующие темы:

- ✓ проекты и управление проектами в сфере развития и гуманитарной помощи;
- ✓ значение управления проектами;
- ✓ определение понятий «проект», «программа» и «портфель»;
- ✓ модель стадий Project DPro;
- ✓ принципы Project DPro;
- ✓ модель компетенций руководителя проекта Project DPro.

«Операционный менеджмент — это освещение тоннеля. Стратегический менеджмент обеспечивает наличие света в конце туннеля. А проектный менеджмент — это двигатель поезда, который и движет организацию вперед».

— Джой Гамз

1.1.1 Структура Руководства Project DPro

Эта версия Руководства Project DPro организована таким образом, чтобы можно было включить больше подробной информации и примеров, которые помогут специалистам-практикам в сфере управления проектами применять инструменты и процессы. Руководство Project DPro состоит из 5 разделов:

1. Введение в руководство Project DPro.
2. Стадии Project DPro.
3. Принципы Project DPro.
4. Адаптация Project DPro.
5. Изменения в Руководстве Project DPro.

Мы подробно рассмотрим каждый раздел, представим инструменты и процессы, которые помогут руководителям проектов структурировать управление. Несмотря на то, что темы разделены на разделы, они не обособлены, а взаимосвязаны на протяжении всего срока реализации проекта.

Река Делта используется в этом руководстве для разбора примеров, чтобы продемонстрировать инструменты и понятия на практике. Кроме того, в дополнительных материалах, предоставляемых PM4NGOs, можно найти исчерпывающие примеры и случаи из практики.

Исходная информация по примеру с рекой Делта

Недавно проведенная оценка показала, что ухудшение качества воды в реке Делта вызвано уменьшением объема урожая, снижением объемов производства и обеднением фермерских семей, а также увеличением количества случаев передачи болезней через воду, особенно в бедных семьях и среди детей в возрасте до 5 лет.

Сложившаяся ситуация стала результатом сброса в реку фекалий, бытовых и коммерческих отходов, а также ненадлежащего очищения вод в реке и канале.

Проблема усугубляется в том числе следующими факторами:

- низкая общественная осведомленность об опасности сброса бытовых отходов;
- недостаточный доступ и уровень использования санитарно-технических сооружений для сброса фекалий;
- коррупция и недостаточный контроль за использованием химических удобрений со стороны Министерства охраны окружающей среды (ЕРА);
- нехватка бюджета и ненадлежащее планирование местными органами даже среди организаций, занимающихся переработкой собственных отходов, приводят к тому, что даже очищенные воды не отвечают экологическим стандартам.

Указанные факторы привели в высоким показателям содержания фекалий и бытовых/коммерческих отходов в водах реки, отчего качество воды резко снизилось.

1.1.2 Изменение мира через проекты

Стали бы вы копать колодцы, чтобы обеспечить жителей деревни водой? Организовывать микробанки, чтобы помочь женщинам выбраться из нищеты? Защищать находящуюся под угрозой экосистему? Восстанавливать школу? Строить сельскую поликлинику там, где медицинские услуги оказываются в недостаточном количестве? Раздавать еду голодающим?

Неудивительно, что мало кто ответит: «Я бы управлял(-а) проектами!»

Тем не менее, миллионы людей, занимающихся развитием, изменяют мир изо дня в день через проекты в сфере сельского хозяйства, здравоохранения, микрофинансирования, охраны природы, доступного жилья, образования, инфраструктуры и прав человека. Их всех объединяет одно: они изменяют мир при помощи проектов!

Организации в сфере развития и гуманитарной помощи управляют своей деятельностью через проекты. В их офисах сидят руководители проектов, которые управляют проектными командами. В свою очередь, проектная команда составляет проектные предложения, разрабатывает планы проектов, осуществляет деятельность по проекту, следит за ходом реализации проекта и оценивает влияние проекта. Затем — самое главное — сообщества, для которых реализуются проекты, вкладывают время, усилия и ресурсы в реализацию проектов. Они верят, что проекты

рассчитаны на их коллективную мощь, что они помогут укрепить слабые места и справиться с проблемами, которые, возможно, вышли из-под контроля.

В то время как существование миллионов человек зависит от способности организаций в сфере развития и гуманитарной помощи обеспечить эффективные результаты проекта, организации редко видят управление проектами в качестве стратегического приоритета. Внимание уделяется в основном техническим программным аспектам проектов, таких как общественное здравоохранение, образование, защита детей, WASH (водоснабжение, санитария и гигиена), защита интересов и т. п. Организации берут на работу технических, программных специалистов, которых затем просят управлять проектами и проектными командами.

Такие технические, программные специалисты хорошо разбираются в том, как найти протоколы лечения заболевания, разработать школьную учебную программу, спроектировать усовершенствованные системы для сельского хозяйства и проанализировать причину бедности. Однако крайне редко среди них найдется человек с большим опытом и хорошими навыками управления проектами. Точна ли смета по проекту? Учтены ли риски по проекту, контролируются ли они надлежащим образом? Являются ли планы по проекту полными и подробными? Отслеживается ли ход работ по проекту на всех уровнях? Выявлены ли, отслеживаются ли и учтены ли проблемы, связанные с проектом? И все ли аспекты по проекту управляются на упреждение в течение всего срока реализации проекта? Удалось ли добиться социальных изменений в результате реализации проекта?

Цель Руководства Project DPro — усовершенствовать навыки управления проектами у специалистов по развитию и гуманитарной помощи, предоставить контекстуализированные, сбалансированные, понятные и адаптируемые знания и инструменты, чтобы помочь им повысить эффективность и результативность проектов в соответствующих областях.

Руководство Project DPro представляет собой независимое введение в управление проектами в секторах развития и гуманитарной помощи. Руководство предназначено для следующих пользователей:

- руководители проектов и члены проектных команд, которые ранее не сталкивались с управлением проектами;
- руководители проектов и члены проектных команд, которые ранее не работали в области развития и гуманитарной помощи;
- специалисты в области развития, которые хотели бы получить удостоверения в управлении проектами;
- члены групп из государственного сектора, работающие над проектами по развитию в своей стране или регионе;
- местные партнеры, реализующие проекты на местах;
- консультанты/сотрудники подрядных организаций в секторе развития.

1.1.3 Управление проектами в секторе развития и гуманитарной помощи

Управлять проектами в секторе развития и гуманитарной помощи отнюдь не просто. Условия работы сложные, проблемы многочисленные, взаимоотношения в рамках проекта непростые, а цена ошибки высокая. Одним словом, многое может пойти не так!

Рисунок 2 является иллюстрацией лишь некоторых проблем, которые могут поставить успех проекта под угрозу. Каждый рисунок — пример того, что может случиться в случае ненадлежащего проектирования, планирования или реализации проекта.

К сожалению, список проблем на Рисунке 2 не окончательный. В ходе реализации проекта многое, очень многое может пойти не так, например:

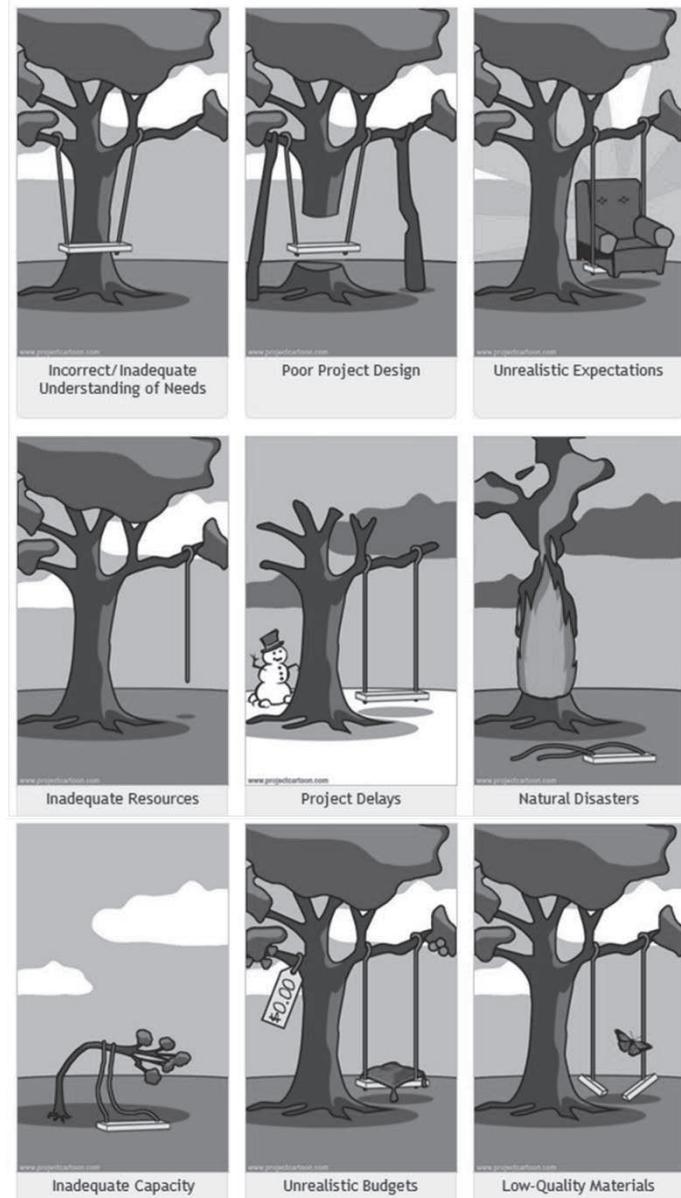
- Стабильны ли курсы обмена валют?
- Является ли командная работа слаженной?
- Позволяют ли системы мониторинга получать полезную, точную и актуальную информацию?
- Надежные ли поставщики по проекты?
- Отмечается ли какая-либо политическая нестабильность?
- Есть ли заинтересованные лица, которые оказывают негативное влияние на проект?

Для успешной работы руководитель проекта должен управлять такими проблемами убедительно и на опережение. Зачастую провал проекта списывают на обстоятельства, которые «вышли из-подиз-под контроля». Хотя такое объяснение может быть приемлемым **в некоторых случаях**, часто его используют как оправдание и нежелание признать, что проект следовало лучше понять, проанализировать и контролировать.

Чтобы сохранить контроль над проектами (и способствовать их успешной реализации), руководители проектов должны развивать навыки и умения, необходимые для упреждающего выявления вопросов, которые могут повлиять на проект, и эффективно управлять своими проектами даже в случае проблемы. Это навыки и умения, которые мы рассмотрим в Руководстве Project DPro.

Вся работа управляется через проекты. Будь то частный сектор (строительство, телекоммуникации, информационные технологии), сектор развития, сектор гуманитарной помощи или государственный сектор, трудности, с которыми может столкнуться проект, схожи. Ниже вы найдете несколько примеров:

- определение и достижение результатов реализации проекта с учетом времени, бюджета, качества, объемов, рисков и ограничений;



- разработка полных и подробных планов реализации проекта и их управление на протяжении всего срока реализации проекта;
- управление проектами, которые зачастую реализуются при участии партнеров, ассоциаций, подрядчиков, субподрядчиков и поставщиков;
- выявление возможных рисков и определение процессов для предотвращения и устранения таких рисков, обеспечение достижения запланированных результатов проекта.

Рисунок 2. Трудности, с которыми может столкнуться проект
Источник: www.projectcartoon.com.

Несмотря на общие черты указанных секторов, ряд характеристик делает проекты в секторе развития уникальными и особенно трудными. К таким уникальным характеристикам относятся следующие:

- Проекты в области развития и гуманитарной помощи призваны обеспечивать ощутимые результаты и не очень ощутимые результаты касательно продвижения социальных изменений и (или) изменений в поведении. Маловероятно, что упор в проектах по развитию будет делаться на определенные конечные продукты как конечную цель проекта; такие проекты больше сосредоточены на услугах, на улучшении благосостояния целевого населения.
- Проекты по развитию направлены на разрешение сложных проблем, связанных с бедностью, неравенством и несправедливостью.
- Часто проекты по развитию реализуются в крайне тяжелых условиях (ограниченные ресурсы, высокие риски, сложные сети поставок, нестабильная политическая/финансовая обстановка, небезопасная среда).
- Управление проектом часто основано на сложной сети взаимоотношений между заинтересованными сторонами (партнерские организации, правительственные учреждения, общественные организации, подрядчики, глобальное сообщество), которые придерживаются различных требований о соответствии и имеют различные интересы и ожидания.
- Зачастую подход к реализации проекта имеет такое же важное значение, как и его результаты (включая первостепенное значение подходов, учитывающих права и подразумевающих свободное участие).
- Передача знаний и обучение целевого населения — приоритетная задача на каждом этапе реализации проекта.
- Финансирование проектов в области развития и гуманитарной помощи может меняться или может вовсе стать проблемой.

1.1.4 Значение управления проектами

Вестники перемен

За последние несколько десятилетий секторы развития и гуманитарной помощи продемонстрировали заметный рост. Любой значительный рост сопровождается «болью перемен» по мере определения и прояснения ролей и обязанностей в рамках того или иной сектора. Тем не менее, наша обязанность как профессионалов в этих секторах заключается в том,

чтобы обеспечить максимальную пользу для целевого населения, групп и сообщества, в которых инициативы и проекты реализуются.

Проекты — основа секторов. Если команды не способны обеспечить ожидаемые результаты на уровне проекта, имеет место эффект домино, что уменьшает вероятность ожидаемого контекстуального, поведенческого и ситуативного изменения на уровне результата, программы или портфеля. По сути, проекты — это инструмент изменений. Очень важно, чтобы управление проектом было эффективным и результативным, чтобы создать базу, которая сделать изменение возможным. К управлению проектом необходимо подходить целенаправленно, с использованием имеющихся процессов, процедур, инструментов и методик, которые помогут добиться максимальных изменений для сообществ и бенефициаров.

Контекст

Мы рассмотрим разницу между проектами, программами и портфелями позже. Такое различие имеет важное значение в понимании условия реализации проекта. Цель Project DPro — дать адаптируемые инструменты и процессы, которые помогут реализовать проекты на местах, повышая вероятность успеха.

В 2018 г. PM4NGOs запустила Программное руководство для специалистов в области развития (Program DPro) в дополнение к Руководству Project DPro, чтобы продемонстрировать различия и предоставить руководство по тому, каким образом работать над проектами и программами и управлять ими. Часто на практике организации практически не проводят разграничение между проектами и программами, а понятия используются как синонимы. Project DPro и Program DPro как раз направлены на то, чтобы такое различие стало понятным.

Ответственность

В проектах по развитию и гуманитарной помощи ответственность становится все более важной составляющей, однако следует понимать, что ответственность может иметь несколько уровней: нисходящая ответственность, восходящая ответственность и горизонтальная ответственность.

Нисходящая ответственность. Мы несем ответственность перед сообществами и людьми, на которых наши проекты направлены, в том, чтобы обеспечивать высокий уровень услуг и продуктов максимально экономным способом.

Вмешательство в рамках конфликта может потребовать больше обдумывания и анализа в отношении ответственности сверху вниз. Очень важно рассматривать условия конфликта с учетом принципа «не навреди».

Восходящая ответственность. Используя финансирование, предоставленное благотворителями, и деньги налогоплательщиков, мы обязаны использовать их ответственно и с максимально возможным

Принцип «не навреди»

Нисходящая ответственность включает принцип «не навреди», который является частью подхода к реализации проектов с учетом конфликта. Этот принцип обеспечивает то, что в наших проектах проводится упреждающая оценка возможного негативного влияния на целевые группы и других участников. Цель подхода «не навреди» в том, чтобы минимизировать негативные последствия и увеличить положительные результаты при вмешательстве в конфликт».

www.conflictsensitivity.org

результатом. Кроме того, мы несем обязательства на уровне программы и портфеля в рамках своей организации, обеспечивая соответствие реализуемых проектов стратегии организации в целом и помогая достигать результатов программы.

Горизонтальная ответственность. Проекты не реализуются в вакууме. Они являются частью комплекса мероприятий, проводимых различными организациями (международные НПО, общественные организации, проекты социальной ответственности в частном секторе) в географическом регионе. Горизонтальная ответственность учитывает партнерства, взаимоотношения и сотрудничество с партнерами и другими организациями. Необходимо учитывать, как проводимые вмешательства вписываются в развитие и гуманитарную помощь в той или иной ситуации, и понимать, как такие партнерства и сотрудничество могут помочь в переменах на высоком уровне, к которым мы стремимся. Для такого сотрудничества существует множество различных платформ; руководители проектов должны знать о таких платформах и стремиться принимать в них активное участие.

1.2 Определение терминов

1.2.1 Управление проектом

Во время изучения руководства важно понимать некоторые основные термины¹.

Проект — это временная деятельность, направленная на создание уникального продукта, услуги или результата². Исходя из этого определения, цель управления проектом — планирование, организация и управление ресурсами для успешного достижения определенных целей, выполнения задач и получения итогов.

¹ Больше терминов, использованных в Руководстве Project DPro, и их определения см. в документе «Глоссарий».

² Руководство по своду знаний в области управления проектами (Руководство PMBOK), 3-е издание, Институт управления проектами.

Проекты позволяют добиваться итогов (получать результаты), которые должны приводить к лучшим исходам (результатам) для сообществ и других заинтересованных лиц (например, благотворителей и сообщества). Проекты имеют временные рамки и ориентированы на требования, касающиеся получения определенных выгод для сообществ экономичным и измеримым образом.

Качественное, обстоятельное управление проектами — неотъемлемая часть помощи организациям в целенаправленном, эффективном и результативном управлении проектами. В рамках управления проектом руководитель проекта отвечает за общий успех проекта.

Тем не менее, несмотря на то, что успех проекта входит в круг ответственности руководителя проекта, это не значит, что руководитель проекта несет личную ответственность за выполнение работ по проекту. Напротив, руководитель проекта должен тесно работать с целым рядом участников, чтобы обеспечить завершение работ по проекту. Такие участники, включая членов проектной команды, организации, реализующие проект, партнерские международные НПО, подрядчиков, общественные группы и пр., должны объединиться для разработки, реализации и контроля всех аспектов проекта. Как и в других отраслях, зачастую руководителям проектов в области развития и гуманитарной помощи приходится управлять участниками в условиях отсутствия официальных (иерархических) полномочий. Нередко участники одного проекта являются представителями разных этнических групп, они разговаривают на разных языках, у них разная культура и даже национальность. Управлять группами в таких условиях может быть крайне непросто.

На практике задача руководителя проекта по успешному его завершению имеет место в контексте ограничений по проекту. Исторически проект ограничен тремя основными элементами, которые называют **тройным ограничением**, а именно: масштабы (качество), время и бюджет.

1.2.2 Тройное ограничение

Чтобы понимать тройное ограничение в руководстве проектом, представьте треугольник (Рисунок 3), каждая сторона которого обозначена следующим образом:

- Масштаб/качество** – Какие продукты/услуги будут получены в результате реализации проекта? Какие задачи/мероприятия/работы необходимы для получения такого результата?

Управление проектом: сценарий реальной ситуации

Ответственность руководителя проекта

Хотя в идеальной ситуации руководитель проекта не должен принимать участие в работах по проекту, понятно, что на деле это не всегда получается. Иногда в местной организации недостаточно ресурсов для того, чтобы привлечь целую проектную команду. В других случаях руководитель проекта может руководить не одним, а несколькими проектами. В таких ситуациях инструменты Project DPro помогут руководителю проекта лучше управлять проектами. В таком случае очень важно эффективно делегировать задачи и взаимодействовать с



- **Затраты/ ресурсы** – Какие средства, материалы и персонал можно использовать для получения продуктов/услуг в рамках проекта и завершить работы по проекту?
- **Время/ график** – Сколько времени необходимо для завершения всех мероприятий по проекту?

Задача руководителя проекта заключается в обеспечении баланса тройных ограничений. Ограничения являются независимыми, поэтому если ограничить или расширить одно ограничение, необходимо также расширить/увеличить или ограничить/сократить другие ограничения.

Независимость тройных ограничений

Если меняется одна сторона треугольника тройных ограничений, меняются и две другие стороны. Возьмем, например, проект распределения непродовольственной гуманитарной помощи, в котором изначально предполагалось обеспечить непродовольственными наборами (одеяла, мыло и т. п.) 10 000 семей. Вдруг проектная команда получает запрос на увеличение количества семей с 10 000 до 12 000, иными словами, количество наборов увеличивается на 2000. Это увеличение масштаба проекта, которое потребует увеличения затрат/ресурсов и времени на распределение наборов и успешное завершение всех действий в рамках проекта.

Для успешного управления проектом руководитель проекта должен понимать все взаимоотношения и компромиссы между ограничениями. При рассмотрении ограничений может быть целесообразно рассмотреть их как жесткие или адаптируемые/которые можно подвинуть.

Жесткие – Означает, что ограничение является критичным и должно быть ограничено.

Любое изменение этого ограничения вызывает негативное влияние на проект. Например, если вы занимаетесь проектом подготовки к зимнему периоду (обеспечение одеялами, зимней одеждой и пр.), который необходимо завершить до наступления зимы, время является жестким ограничением.

Другой пример — жесткие ресурсы/затраты, если политика благотворителей по проекту запрещает изменение бюджета. Если вы тратите сумму, которая меньше изначально запланированной, это значит, что остаток можно перенести на другую деятельность или передать в другие проекты. Даже если по завершении проекта останутся средства, модификация или изменение бюджета недопустимы. Некоторые благотворители требуют отчет по неиспользованным средствам, которые будут вычтены из будущих проектов или будут возвращены благотворителю.

Адаптируемые/которые можно подвинуть — показывает некоторую гибкость ограничения, но необходима максимально возможная оптимизация. Если в проект необходимо внести изменение, которое затронет одно из ограничений и такое ограничение является адаптируемым, могут быть предприняты меры для адаптации такого изменения.

Например, если в процессе поставки семян для проекта в сельском хозяйстве/ в проекте по обеспечению жизнедеятельности, цель которого — повысить урожайность пшеницы, обнаруживается, что пшеница поражена болезнью, а масштаб проекта можно адаптировать, первоначальные семена можно заменить рисом или кукурузой без изменения сроков или бюджета проекта, которые являются жесткими.

В другом проекте необходимо больше времени на поздних этапах проекта из-за задержек в работах в начале проекта. В некоторых проектах ожидается, что работы начнутся сразу же после получения официального разрешения. О перечислении средств, наборе проектной команды и разработке детального плана часто забывают, либо они занимают больше времени, чем ожидалось. Поскольку время можно адаптировать (согласно паспорту проекта и соглашению), график проекта можно адаптировать с учетом первоначальной задержки.

Ограничения также можно **подвинуть**, чтобы оптимизировать адаптацию других ограничений или управлять жесткими ограничениями. В предыдущем примере, где необходимо адаптировать график (адаптируемое время), задержка в выполнении работ может привести к переносу завершения проекта на несколько месяцев, и потребуются дополнительные средства. Бюджет можно «подвинуть» для оптимизации времени, попросив дополнительное финансирование, если это приемлемо для благотворителя.

Другой пример: если курсы обмена валюты негативно сказываются на количестве непродовольственных наборов, которые могут быть распределены в проекте, а бюджет является фиксированным, масштабы проекта могут быть сокращены с учетом фактически полученных средств. Ограничение «объем работ» — в этом примере это количество непродовольственных наборов — сдвигается, поскольку бюджет является фиксированным.

На Рисунок 4 приведено несколько примеров классификации ограничений.



Рисунок 4. Классификация ограничений проекта

Классифицировав каждое ограничение — **жесткое или адаптируемое/ (можно подвинуть)**, руководитель проекта может начать обсуждение с заинтересованными лицами по поводу определения и установления приоритета каждого ограничения. Важно определить и согласовать все приоритеты на раннем этапе реализации проекта. Обсуждение ограничений после запуска проекта часто затруднительно и невозможно. После того, как видение ограничений будет соотнесено с запланированными работами и определенными ресурсами, попытаться что-то изменить станет намного сложнее.

1.2.3 Управление программой и портфелем

В секторе развития понятия «проект», «программа» и «портфель» часто используются как синонимы. В отсутствие согласованного и четкого определения этих терминов роли и ответственность руководителя проекта могут быть неясными и могут толковаться неправильно. Мы уже рассмотрели определение и параметры управления проектом, поэтому давайте поговорим об управлении программой и портфелем.

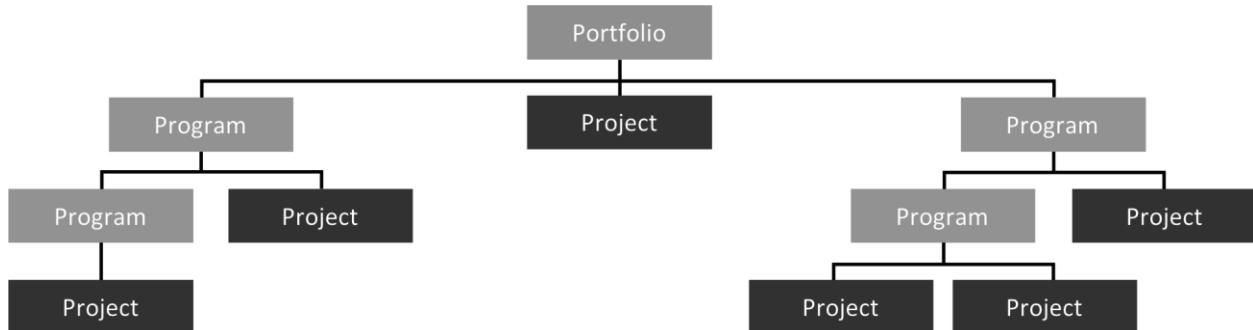


Рисунок 5. Проекты, программы и портфель

Управление программой

Программы — это группы связанных проектов и деятельности (иногда их называют «компоненты программы»), управляемых скоординировано для получения результатов, которые будут лучше, чем в случае управления по отдельности. Иными словами, целое (преимущества от программы) лучше суммы всех компонентов (проектов, деятельности и задач). Зачастую организации, занимающиеся развитием и гуманитарной помощью, объединяют проекты в программы для получения результатов, которые позволили бы удовлетворить больше потребностей и получить больше преимуществ для сообществ, в которых они работают.

В большинстве своем программы управляются на уровне страны под наблюдением руководителя программы и под руководством директора по стране, директора программы и тому подобного лица (например, владелец программы). Некоторые программы направлены на то, чтобы добиться глобальных целей, и, скорее всего, такие программы будут управляться на региональном уровне или на уровне штаб-квартиры. Не во всех организациях, занимающихся развитием и гуманитарной помощью, есть четко определенная иерархия, они предпочитают более простую структуру с совмещением ответственности, где ответственность за управление программой делят все члены команды.

В отличие от проектов, программы реализуются часто через систему централизованного управления, в которой группы проектов координируются для того, чтобы добиться общих стратегических целей и преимуществ программы. Этот подход очень важен в секторе развития и гуманитарной помощи, поскольку он позволяет НПО экономить средства за счет масштаба и внедрять изменения постепенно; при управлении отдельным проектом такое невозможно. Управление программой играет крайне важную роль в секторе развития, поскольку проекты, управляемые через скоординированную программу, способны привести к изменению (или преимуществам), которое было бы невозможно в случае отдельного управления. К некоторым зонам возможного объединения в программу можно отнести следующие:

- **Географический регион.** Часто проекты реализуются одновременно в одном регионе или по всей стране, и одним из основных опасений руководителя программы будет то, каким образом можно максимально эффективно использовать ресурсы нескольких проектов, реализуемых в одном географическом регионе, чтобы увеличить воздействие по сравнению с реализацией отдельного проекта. Зачастую программы ограничиваются одной страной, хотя все чаще и чаще встречаются программы, которые охватывают несколько стран или даже весь мир.
- **Области вмешательства в секторе.** Несмотря на то, что проекты, как правило, реализуются в одном секторе в течение ограниченного периода времени, программы охватывают несколько секторов и делятся дольше.
- **Цели.** В случае согласования целей и задач нескольких проектов в рамках скоординированной программы у организации появляется больше возможностей достигнуть целей высокого уровня.
- **Финансирование.** Часто одна организация может управлять несколькими проектами, используя финансирование одного и того же учреждения-спонсора. В этом случае появляется возможность скоординировать такие проекты в рамках одной программы и сэкономить средства за счет масштаба.
- **Целевое население.** Часто у нескольких организаций одни и те же целевые группы населения в рамках проектов в разных секторах (здравоохранение, вода, образование и пр.). Координируя эти проекты в рамках одной программы, организация может объединять их по общим показателям, общим ресурсам и процессам, и это позволяет сообществу понять, проводит ли организация «правильное» вмешательство.
- **Управление.** В то время как сотрудники, работающие над проектом, сосредоточены на работе, которая дает результат в пределах их деятельности, на уровне программы внимание руководителей будет всецело отдано координированию проектов, максимально эффективному использованию ресурсов проектов и увеличению результативности программы.

Управление портфелем

В большинстве организаций идет борьба за ограниченные ресурсы. Процесс управления портфелем позволяет гармонизировать программы и проекты таким образом, чтобы между ними не было конфликта и чтобы стратегии и цели могли быть реализованы. Это подразумевает определение приоритетов и баланса возможностей и рисков с учетом наличия и спроса на ресурсы для достижения общих целей организации. В силу своей сложности и стратегического назначения портфели, как правило, управляются директором по стране или руководителями высшего ранга на региональном или глобальном уровне.

Несмотря на то, что это не входит в сферу ответственности руководителей программ, все же важно понимать вопросы управления портфелем. Учитывая конкуренцию в условиях ограниченных ресурсов, руководители программ и их команды должны уметь четко определить, каким образом их программы и проекты:

- помогают реализовывать идеи организации;
- поддерживают стратегию организации;

- повышают ценность программ и (или) портфеля организации.

Управление портфелем подразумевает контроль за реализацией нескольких проектов и программ. Управление портфелем не связано с рутинной деятельностью по проекту, а сосредоточено на выборе, запуске и управлении контролем за всеми мероприятиями с учетом стратегических целей организации. Управление портфелем подразумевает принятие решений на высшем уровне о том, стоит ли остановить или изменить направление проекта или программы, чтобы оптимизировать стратегические мероприятия во благо миссии организации.

Портфель	Программа	Проект
<p>Руководитель портфеля — это руководитель высшего звена, который отвечает за все инвестиции организации в изменения, необходимые для достижения стратегических целей.</p> <p>Характеристики руководителя портфеля:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определяет долгосрочное видение всей организации; • обеспечивает обзор и организационное представление; • определяет политику, стандарты, приоритеты и планы; • поясняет вопросы, касающиеся всей организации; • управляет стратегическими рисками высокого уровня; • принимает непростые решения; • целостное понимание условий (внутренних и внешних); • способность контролировать разные 	<p>Руководитель программы координирует, направляет и контролирует реализацию связанных проектов и мероприятий (как правило, в течение нескольких лет) с целью получения результатов, которые имеют отношение к стратегическим целям организации.</p> <p>Характеристики руководителя программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определяет и поясняет стратегию и видение в пределах программы; • взаимодействует с заинтересованными сторонами на всех уровнях (внутри организации и за ее пределами); • направляет и контролирует выполнение работ по проекту; • управляет стратегическими и операционными рисками; • понимает и разрешает проблемы между проектами; • сосредотачивает внимание на качестве и результатах; • обеспечивает получение измеримых преимуществ и результатов. 	<p>Руководитель проекта отвечает за координирование временных структур, которые создаются для целей достижения одного или нескольких итогов.</p> <p>Характеристики руководителя проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> • управляет и координирует; • обеспечивает результат; • время, затраты и масштабы; • уделяет внимание результатам, соответствующим заданным целям, которые должны отвечать требованиям и позволять получать преимущества; • уделяет внимание проектным рискам; • решает проблемы, связанные с получением результата; • планирует успешное достижение результатов и

программы, проекты и
деятельность.

выполнение
мероприятий.

Таблица 1. Обзор управления проектом, программой и портфелем

1.2.4 Откуда берутся проекты?

Проекты и финансирование проектов могут иметь различные формы в зависимости от условий, организационной структуры и стратегии организации. Несмотря на различные механизмы разработки и финансирования проектов, структура, которой мы следуем при реализации проекта, одинакова.

Международные НПО/партнеры по реализации. Международная НПО может реализовывать программу и иметь несколько местных партнеров по реализации, которые проводят деятельность и выполняют работы, помогающие достигать общую цель программы. Часто такие программы называют проектами, однако, в действительности зону ответственности каждого партнера по реализации можно выделить в отдельный проект.

В большинстве случаев в таких проектах компоненты вмешательства уже определены и проработаны, а партнеры отвечают за проведение деятельности.

Пример. Международная НПО реализует программу в нескольких отраслях в условиях после конфликта, цель которой — обеспечить сообщества лучшим доступом к базовым услугам. Международная НПО работает с 4 партнерами по реализации, каждый из которых занят в определенной области: защита, WASH (водоснабжение, санитария и гигиена), распределение продуктов питания и обеспечение временным жилищем. Каждый из этих компонентов можно считать отдельным проектом с определенными целями, которые в итоге позволят получить итог программы — улучшение доступа к базовым услугам для

Отдельный проект. Отдельные организации могут иметь несколько источников финансирования, которые дают им некоторую гибкость в определении и реализации проектов. Как правило, отдельные проекты финансируются организацией за счет таких альтернативных форм (неограниченного) финансирования. Примеры:

- у НПО есть магазины «справедливой торговли» в местном торговом центре, где продаются товары ручной работы, изготовленные местными ремесленниками;

- НПО проводит мероприятия для сбора средств, которые идут на реализацию отдельных проектов.

Пример. Группе ремесленников, которые передают свои работы в магазин, необходим финансовый тренинг, который поможет им лучше управлять потоками денежных средств, финансовыми резервами и прибылью. Этот проект не вписывается ни в одну из действующих программ, поэтому его выделяют в отдельный проект.

За счет прибыли магазина НПО решает запустить отдельный проект продолжительностью один год, в рамках которого будет разработана финансовая брошюра с учетом потребностей ремесленников и текущей ситуации.

Итог и результат этого отдельного проекта может быть использован в других проектах или программах в будущем. Тем не менее, в процессе разработки, планирования, реализации и завершения проекта цель заключалась лишь в том, чтобы удовлетворить потребность ремесленников без какой-либо привязки к другим инициативам.

Гранты. В большинстве случаев гранты выделяются под конкретную цель, определяемую спонсором. Гранты могут предоставляться НПО, правительственными органами, фондами или частными благотворителями.

Пример. Местная общественная организация получает грант на разработку и реализацию образовательного проекта в своем сообществе, который предусматривает помошь ученикам, отстающим от школьной программы, после уроков. Общественная организация отвечает за определение, разработку, планирование и реализацию проекта. По большому счету, общественная организация отвечает за проект от начала и до конца.

Проекты в рамках программ. С высокой долей вероятности организация реализует несколько программ в течение какого-то времени, каждая из которых нацелена на определенный итог и результат. В рамках каждой программы разрабатывается и реализуется несколько проектов, в зависимости от ожидаемого итога программы.

Пример. Международная НПО реализует программу осознанности и борьбы с насилием над лицами противоположного пола, цель которой — информировать общественность о причинах подобного насилия. Одним из проектов в рамках этой программы может быть проведение информационного собрания для руководителей местного сообщества, где им расскажут о последствиях насилия над лицами противоположного пола для сообщества. Другой проект в рамках этой программы может заключаться в проведении кампании, нацеленной на законодателей и призванной изменить законодательство на государственном уровне. Результаты реализации этих проектов станут итогом на уровне программы и будут способствовать достижению целей и результатов программы.

1.2.5 Принципы управления проектом

Принципы — основа того, как мы работаем над проектом, они определяют структуру руководства вмешательством. В Project DPro 5 принципов управления проектом: хорошее руководство, участие, всесторонность, интегрированность и адаптивность.



Рисунок 6. Принципы управления проектом

Принцип управления проектом будет подробнее рассмотрен в разделе 3 Руководства Project DPro, тем не менее, важно иметь общее представление о каждом из этих принципов.

Хорошее руководство. Структура управления проектом — это основа руководства и принятия решений, четкого определения ролей, ответственности и полномочий на каждом уровне руководства. Руководство впервые встречается на стадии выявления и определения и подробнее описывается в открытии проекта. В процессе планирования, реализации и завершения структура руководства играет важную роль в определении изменений и имеет особое значение на этапе

принятия решений на протяжении всего проекта. Проект с хорошим руководством обеспечивает четкое осознание руководителем проекта того, какие решения, кто и когда должен принять, и задает систему поддержки и обратной связи для создания более продуктивных условий реализации проекта.

Участие. Участие заинтересованных лиц в течение всего срока проекта крайне важно для успешной реализации проекта. При активном участии реальная заинтересованность в проекте возрастает. Руководитель проекта отвечает за определение степени вовлеченности того или иного заинтересованного лица на каждом этапе и за то, каким образом такое участие осуществляется. Принцип участия пропитывает всю модель стадий Project DPro через инструменты и процессы, определенные для каждой стадии. Например, на этапе выявления и определения заинтересованные стороны определяются и анализируются, чтобы понять, кто они такие и какое участие они будут/хотят принимать в проекте.

Всесторонность. Руководитель проекта должен уметь работать над проектом таким образом, чтобы принимать во внимание то, какие компоненты проекта сочетаются друг с другом и будут способствовать достижению цели. От определения проекта — обеспечения того, что итог соответствует целям организации/программы/отрасли — до планирования всей деятельности (прямой и косвенной), во всестороннем проекте отдельные компоненты проекта соединяются воедино и создают цельную картину, гарантируя эффективное достижение итогов и результатов проекта.

Интегрированность. Стадии, инструменты и процессы проекта — это не отдельные элементы, их эффективное функционирование возможно лишь при условии интеграции друг с другом. Руководитель проекта должен разработать стратегию, в которой каждый инструмент и процесс зависит от следующего, а также понимать условия и контекст, в которых проект реализуется, и работать с ограничениями для того, чтобы все элементы проекта были интегрированы друг с другом.

Адаптивность. Даже тщательно разработанные и спланированные проекты неизбежно столкнутся с трудностями и проблемами. То, как руководитель проекта отреагирует на трудности, проблемы и изменения, определяет общий успех и последствия реализации проекта. Принятие решений, основанное на данных и информации, должно способствовать адаптации работ по проекту и компонентов с учетом ситуации.

1.2.6 Компетенции руководителя проекта

Искусство и наука управления проектом

Кто из вас знает руководителя проекта, который не является всесторонне развитой личностью? Это может быть руководитель с отличными техническими навыками управления проектом, но который боится или неспособен взаимодействовать с командой или участниками проекта. Например, такой руководитель проекта может быть экспертом в работе с таблицами, он может тщательно организовывать работу и планировать сценарии на будущее, но не умеет объяснить проектной команде, какую работу необходимо сделать. В результате проектная команда заходит в тупик, а заинтересованным лицам не хватает руководства и коммуникации.

Естественно, при таком сценарии появляются вопросы: «Что значит «эффективное управление проектом»? Это искусство или наука? Нужны ли для этого личные качества (искусство) поведения

и взаимодействия с другими или же профессиональные навыки (наука), сосредоточенные на техническом управлении результатами и итогами?»

Неудивительно, что ответ будет «и то и другое». В управлении проектами, как и в жизни, секрет успеха в балансе.

Искусство и наука управления проектами: короткая история

Дэвид — руководитель проекта в местной общественной организации, которая занимается реализацией образовательного проекта: репетиторство для учеников, которые перестали ходить в школу, чтобы помочь им вернуться в школьную систему. У Дэвида большой опыт управления проектами, он хорошо разбирается в организации и планировании. Тем не менее, в последнее время он столкнулся с текучестью кадров, и это приводит к ряду задержек по проекту.

Как-то Дэвид спросил Элисон, самого надежного члена команды, что происходит. Почему в проекте такая текучесть кадров?

«Если честно, Дэвид, вы отличный руководитель проекта, если нужно сделать так, чтобы мы сделали работу вовремя. К отчетам не придраться, проблем со спонсором не бывает. Но, прямо скажем, у большинства членов команды сложилось впечатление, что вы общаетесь с ними только в том случае, если нужно сделать какую-то работу или указать на ошибки. Они думают, что единственное, что для вас важно, — это уложиться в сроки и добиться цели», — ответила Элисон.

Это заставило Дэвида задуматься. Своевременное достижение целей, соблюдение бюджета и объемов проекта очень важны, но Дэвид забыл об «искусстве» управления проектом. Создание мотивирующей рабочей обстановки и конструктивное управление командой имеют не меньшее значение, чем «наука» управления проектом.

В проекте, которым руководит Дэвид, все технические аспекты проекта указывали на то, что он будет завершен успешно, но текучесть кадров привела к задержкам. Необходимо было искать новых членов команды и обучать их снова и снова.

Речь идет о балансе, и хороший руководитель проекта сможет найти баланс между «искусством» и «наукой» управления проектом.

В центре искусства управления проектом стоит человеческий компонент проекта; искусство управления требует наличия качеств и умений, которые позволяют руководителю проекта вести за собой, вдохновлять, мотивировать и общаться эффективно. «Артистичный» руководитель проекта может направлять команду, если трудности в работе примут другой оборот, может

скорректировать приоритеты, если фактические условия изменятся, может разрешать конфликты по мере их возникновения и определять, какую информацию и кому сообщать.

«Научно подкованный» руководитель проекта обращает больше внимания на технические компетенции управления проектом: планирование, оценку, измерение и контроль работ. «Наука» определяет, кто и что делает и обеспечивает активное руководство техническим компонентом управления проектами. «Наука» управления проектом обеспечивает баланс треугольника тройных ограничений и постоянно оценивает деятельность по проекту, чтобы гарантировать достижение целей и получение ожидаемых результатов.

Ключ к успешной реализации проекта — баланс искусства и науки управления проектом. Хоть и маловероятно, что все руководители проектов будут хорошо разбираться как в искусстве, так и науке управления проектом, крайне важно понять сильные и слабые стороны руководителя проекта; руководитель проекта должен предпринимать активные действия для поиска баланса между искусством и наукой.



Рисунок 7. Баланс искусства и науки управления проектом

Модель компетенций руководителя проекта Project DPro

Несмотря на то, что классификация качеств для управления проектом в категории «искусство» и «наука» может иметь практическую пользу, это всего лишь первый шаг на пути определения качеств успешного руководителя проекта.

Более подробная модель компетенций руководителя проекта может помочь выявить необходимые качества руководителей проектов и может затем служить инструментом оценки уровня развития таких качеств, выявления качеств, которые необходимо улучшить, и наметить области для карьерного роста. Несмотря на наличие нескольких моделей компетенций руководителей проектов, модель Project DPro распределяет компетенции управления проектом в четыре категории:



Рисунок 8. Модель компетенций Project DPro

Технические компетенции. Их часто называют наукой управления проектом. Может ли руководитель проекта определить, выбрать и использовать правильные инструменты и процессы для обеспечения успешной реализации проекта?

Лидерские/ межличностные компетенции. Их часто называют искусством управления проектом. Например, как руководитель проекта общается, вдохновляет команду и разрешает конфликты?

Личные компетенции/самоуправление. Умение руководителя проекта управлять самим собой. Например, может ли руководитель проекта эффективно расставлять приоритеты, управлять временем и организовывать работу?

Комpetенции, относящиеся к сектору развития. Умение применять технические, лидерские/межличностные и личные компетенции/самоуправление в контексте проектов по развитию. Например, может ли руководитель проекта выявить, выбрать и использовать правильные инструменты и процессы, которые уникальны и специфичны для сектора развития?

Компетенции	Характеристики
Технические	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Упреждающее управление ✓ Подробное определение мероприятий, необходимых для успешной реализации проекта ✓ Управление общим графиком для своевременного завершения работ ✓ Определение и получение показателей для измерения хода выполнения проекта ✓ Выявление, отслеживание, управление и устранение проблем по проекту ✓ Упреждающее направление информации по проекту всем заинтересованным лицам ✓ Выявление, управление и снижение проектных рисков ✓ Разработка логистических систем ✓ Обеспечение надлежащего качества результатов реализации проекта ✓ Выявление того, нужны ли изменения и, если нужны, то когда, а также влияния таких изменений на проект ✓ Планирование и управление бюджетом и расходами по проекту
Лидерские/межличностные компетенции	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Видение цельной картины проекта в рамках портфеля организации ✓ Продвижение проекта (повышение поддержки) ✓ Разъяснение видения — установление разумных, стимулирующих ожиданий ✓ Направление своевременной и полезной обратной связи членам команды ✓ Продвижение продуктивной рабочей среды ✓ Упреждающее общение (устное и письменное), включая активное слушание ✓ Мотивирование членов команды для того, чтобы они охотно следовали указаниям и добивались поставленных целей
Личные компетенции/самоуправление	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Организационные качества ✓ Внимание к деталям ✓ Многозадачность ✓ Логическое мышление ✓ Аналитическое мышление ✓ Самодисциплина ✓ Управление временем

Компетенции, относящиеся к сектору развития

- ✓ Понимание ценностей и парадигм (или принципа работы) сектора развития
- ✓ Понимание различных заинтересованных лиц, принимающих участие в проектах развития
- ✓ Понимание и ориентирование в сложных условиях сектора развития
- ✓ Эффективное взаимодействие с целым рядом партнеров по реализации
- ✓ Способность выдерживать специфическое давление сектора развития
- ✓ Чувствительность к культурным различиям

Таблица 2. Характеристики модели компетенций Project DPro

- Уровень той или иной компетенции руководителя проекта, необходимый в определенном секторе, зависит от размера, сложности и рисков проекта. Тем не менее, несмотря на различия, все проекты получат пользу от использования этой модели: деятельность подробно определена, приоритеты расставлены, последовательность действий задана;
- график тщательно спланирован, в нем указаны взаимосвязанные элементы плана проекта;
- закупки (материалов и подрядных работ) определены и реализуются;
- стандарты общения с соответствующими заинтересованными лицами имеются и используются;
- системы кадров для сотрудников, волонтеров и партнеров по реализации имеются;
- риски определены и отслеживаются;
- используется система, которая гарантирует, что проекты отвечают стандартам надлежащего качества;
- процесс управления изменениями используется и контролируется.

По мере увеличения ответственности руководителя проекта — от простейших до более сложных проектов — знания, навыки и поведение в каждой области компетенции должны также увеличиваться. Кроме того, одно из самых явных качеств, которые руководителю проекта необходимо развивать, — это умение видеть альтернативы, которые можно использовать для преодоления трудностей (перерасход бюджета, конфликты в команде, неясные роли, смещение графиков, непредвиденные риски), и реагировать с использованием соответствующей компетенции с учетом ситуации.

Несмотря на то, что все четыре категории компетенций крайне важны для успешного завершения проекта, в Руководстве Project DPro особое внимание уделяется «науке», т. е. техническим компетенциям и компетенциям, имеющим отношение непосредственно к сфере развития. Тем не менее, в помощь руководителям проектов в достижении необходимого уровня компетенций в каждой категории представлена самооценка (см. www.pm4ngos.org).

1.2.7 Стадии проектов в секторе развития и гуманитарной помощи

Для успешной реализации проектов в секторе развития и гуманитарной помощи крайне важно применять компетенции управления проектом (компетенции управления проектом см. в [Приложение I](#)) сбалансировано на протяжении всего срока реализации проекта. Многие организации разработали диаграммы процесса выполнения проекта, которые используются для определения стадий процесса от начала до конца. В совокупности эти стадии проекта составляют логическую последовательность действий для достижения целей или задач проекта.

Например, на Рисунок 9 показана структура жизненного цикла для проектов и программ Всемирной федерации дикой природы. В этом случае жизненный цикл проекта представлен серией шагов в пределах цикла, и это всего лишь один пример модели жизненного цикла проекта.

Другие организации в сфере развития и гуманитарной помощи используют жизненные циклы проектов с другой структурой, включая круговые модели, линейные модели или модифицированные спиральные модели. Точная последовательность и описание диаграмм жизненного цикла проекта могут существенно отличаться в зависимости от отрасли и организации; тем не менее, цели у них одинаковые. Группируя мероприятия в последовательности работ по проекту, руководитель проекта и основная команда могут:

- определить стадии, которые связывают начало проекта с его концом;
- определить процессы, которые проектная команда должна реализовать по мере продвижения в процессе реализации проекта;
- показать, как можно использовать жизненный цикл управления проектом для моделирования управления проектами;
- моделировать работу проектов в условиях «ограничений», когда изменения одного ограничения приводят к изменениям в других параметрах проекта.

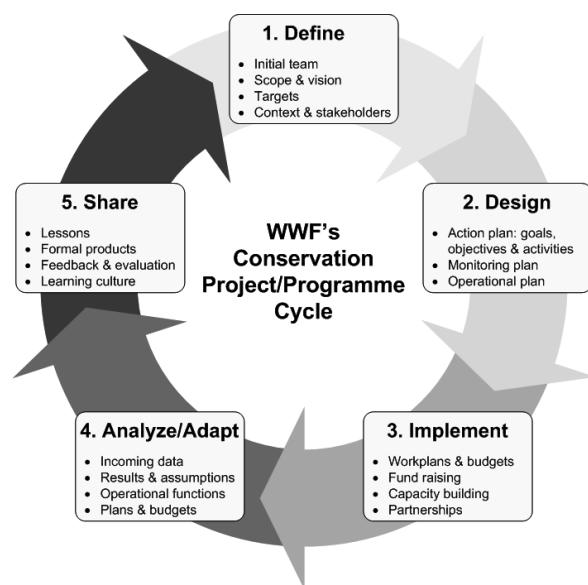


Рисунок 9. Пример цикла реализации проекта
Источник: wwf.panda.org

Модель стадий Project DPro

В Project DPro используется модель стадий, в соответствии с которой указывается, что охватывает та или иная стадия проекта. Модель стадий Project DPro можно включать в уже реализуемый проект или можно использовать отдельно, если жизненный цикл в организации отсутствует.

Важно отметить, что стадии необязательно идут одна за другой, они скорее взаимодействуют друг с другом. Вряд ли получится так, что будет начата и завершена одна стадия, затем начата

следующая стадия. Это позволяет обеспечить большую гибкость и адаптируемость модели стадии в различных проектах и секторах.

Пересмотренная модель стадий Project DPro включает 5 стадий: выявление и определение, открытие проекта, планирование проекта, реализация проекта и завершение проекта.

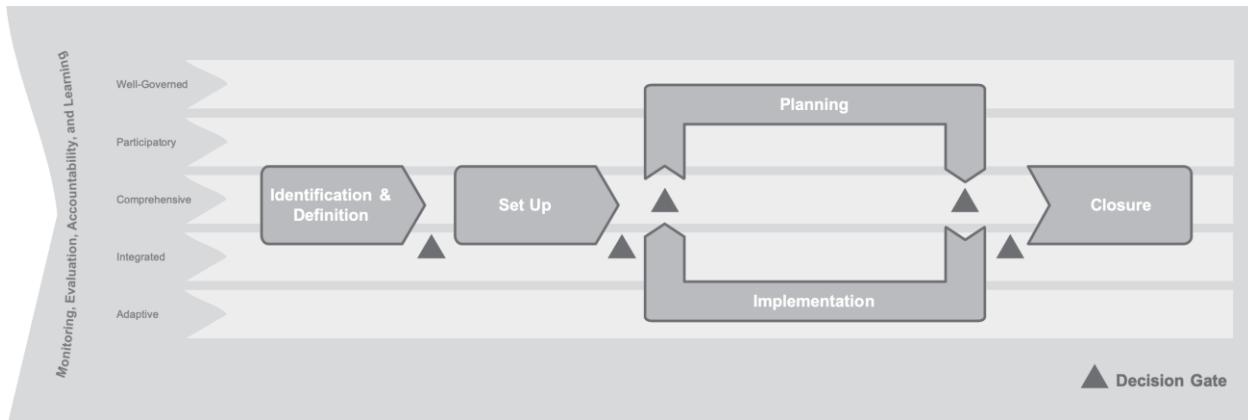


Рисунок 10. Модель стадий Project DPro

Модель стадии Project DPro разработана для того, чтобы обеспечить сбалансированность и всесторонний характер модели, что особенно важно в контексте секторов развития и гуманитарной помощи. Зачастую организации уделяют много внимания разработке и реализации проекта, что может привести к недооценке важности других стадий проекта.

Бесспорно, четкая разработка и реализация проектов необходимы, но этого недостаточно, чтобы гарантировать успех проекта. Проект не должен сосредоточиваться исключительно на сильном, согласованном дизайне и реализации, не меньше ресурсов и усилий необходимо выделять на другие стадии жизненного цикла проекта.

Мониторинг, оценка, отчетность и обучение (MEAL)

В предыдущей версии Project DPro в эту стадию включали мониторинг, оценку и контроль (МЕС). Однако в этой версии МЕС расширили, сюда включили отчетность и обучение и интегрировали в каждую стадию проекта, описав инструменты и руководство по действиям MEAL, которые следует предпринимать на каждой стадии. Этот более интегрированный подход четче определяет, каким образом MEAL и реализация проекта должны быть связаны для того, чтобы добиться целей и итогов проекта.

Стадии Project DPro

Выявление и определение. Именно на этой стадии проектные команды выявляют потребности, рассматривают возможности, анализируют условия проекта и определяют альтернативы по проекту. Решения, принятые на стадии выявления и определения, задают стратегические и операционные рамки, в которых проект в последующем будет функционировать.

Открытие проекта. На этой стадии проект официально утверждается, определяются и доводятся до сведения основных заинтересованных лиц общие параметры проекта. Проектная команда устанавливает структуру управления проектом высшего уровня.

Планирование проекта. Начиная с документов, разработанных на предыдущих стадиях проекта, на стадии планирования команда разрабатывает четкий и подробный план и дополнительные планы (MEAL, цепочка поставок и пр.), который будет служить моделью всех работ по проекту. Эти планы пересматриваются в течение жизненного цикла проекта и дополняются с учетом меняющихся условий проекта.

Реализация проекта. Текущие задачи реализации проекта заключаются в управлении и контроле за использованием плана реализации проекта: управление командой, разрешение проблем, руководство проектной командой и креативная интеграция различных элементов плана проекта.

Завершение проекта. Эта стадия включает все мероприятия, необходимые в конце проекта, включая (среди прочего) сверку результатов с бенефициарами, выводы, а также завершение административных, финансовых и договорных процессов.

В целом, определенные стадии проекта могут выполняться только после завершения других стадий, например, завершение проекта имеет место только после реализации проекта. Это не значит, что о завершении проекта забывают до окончания реализации проекта. Несмотря на то, что мероприятия по завершению выполняются ближе к концу или после реализации проекта, обсуждение проводится уже на стадии выявления и определения, а сами мероприятия включаются на стадиях открытия и планирования.

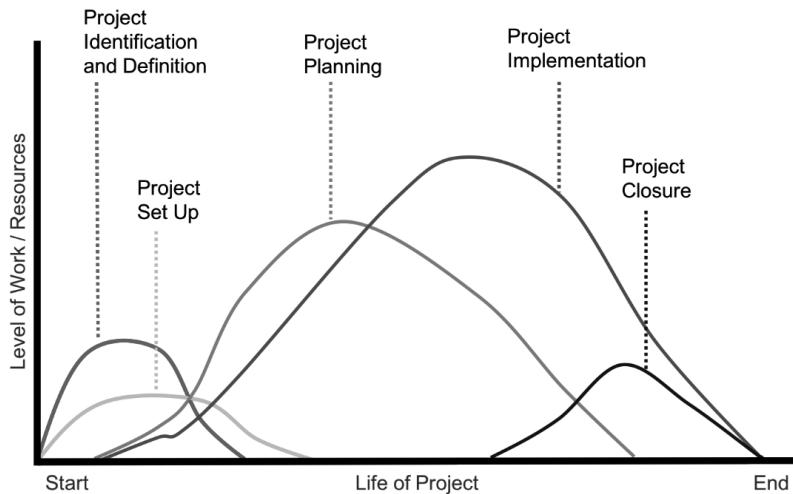


Рисунок 11. Взаимодействие стадий Project DPro

1.2.9 Этапы принятия решения

Этапы принятия решения играют крайне важную роль в управлении проектами. Этапы принятия решения — это контрольные точки проекта, в которых вы обосновываете, стоит ли продолжать проект, или необходимо внести изменения, исходя из имеющейся информации, или вообще закрыть проект полностью. Думая об этом в таком ключе, вы спросите себя: «Является ли проект все еще правильным и реализуем ли мы его все еще правильно?».

Этапы принятия решения могут иметь различные формы, количество официальных этапов принятия решения будет зависеть от продолжительности и сложности проекта, а также от условий, в которых проект функционирует.

Этапы принятия решения должны быть привязаны к допущениям по управлению проектом и к структуре управления проектной командой. Управление проектом поможет направить и помочь руководителю проекта вносить любые изменения и принимать решения на протяжении всего процесса принятия решений. Если четко определено, какие у руководителя проекта есть полномочия по принятию решений, и есть понимание того, каких заинтересованных лиц привлекать и когда, этапы принятия решений будут более эффективными и продуктивными.

Взаимодействие и управление большой группой заинтересованных лиц на нескольких этапах принятия решений требует много времени, кроме того, могут возникнуть трудности в коммуникации. Несмотря на такую сложность и риск, преимущества коллективных действий на этапе принятия решения заключается в следующем:

- обеспечить, чтобы организация не вкладывала чрезмерно много времени, средств, кадровых ресурсов и организационного капитала в проектные предложения по разработке, в которых отсутствуют обязательства и поддержка со стороны ключевых лиц, ответственных за принятие решений (благотворители, партнеры по реализации, внутренние лица, ответственные за принятие решений);
- обеспечить наличие структуры для контроля проекта, гарантируя эффективное использование и оценку механизмов в течение всего жизненного цикла проекта;

Обсуждение с заинтересованными лицами

По мере разработки командой документов, относящихся к тому или иному этапу принятия решений (т. е. документ по бизнес-операции, документ-концепция, письмо о намерениях, проектное предложение и т. п.), необходимо привлекать заинтересованных лиц к обсуждению основных вопросов, касающихся потенциального проекта. К таким вопросам относятся (среди прочего) следующие вопросы:

- Пересматривался ли объем проекта и принят ли он бенефициарами по проекту?
- Соответствует ли предварительный график проекта ожиданиям и ограничениям заинтересованных лиц?
- Согласовали ли заинтересованные лица минимальные требования по качеству?
- Пересматривались ли предварительные объемы, график и бюджет проекта с участием организаций, занимающихся

- поддержать надежный анализ концепции проекта, предоставляя несколько перспектив и способствуя коллективной ответственности за проект с момента начала его реализации. Это позволит разработать процесс, через который проект должен будет пройти, чтобы обеспечить наличие поддержки (внутри организации и за ее пределами), необходимой для окончательного утверждения проекта и снижающей вероятность сценария «улучшен, но отклонен».

Этап принятия решения: пример сценария «улучшен, но отклонен»

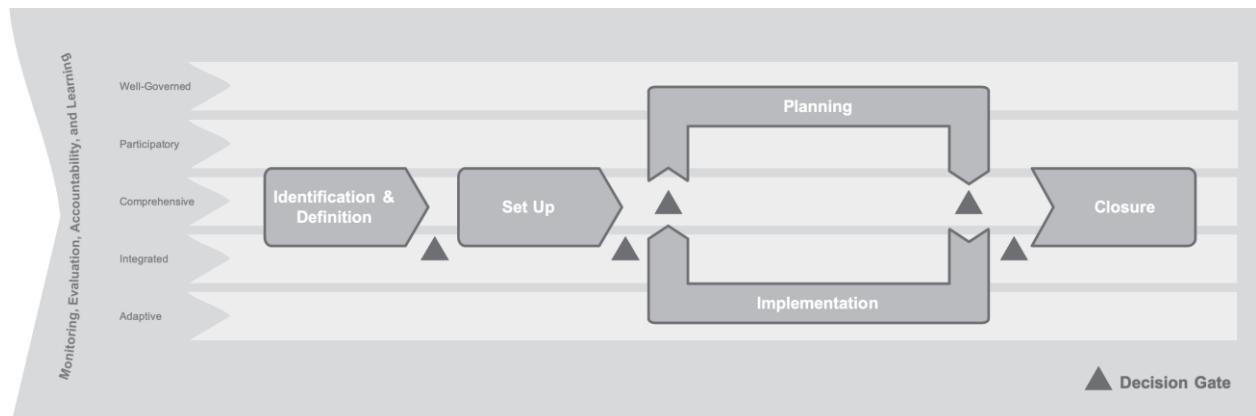
Представим, что вы находитесь на стадии выявления и определения и задаете себе вопрос: «На данный момент мы уже вложили много времени/средств/усилий в выявление и определение проекта, но нет гарантии, что проект будет одобрен. Разве это не высокий риск?».

Всегда есть риск, что организация потратит существенные ресурсы на стадии выявления и определения проекта, а затем выяснится, что проект официально не одобрен.

В идеальной ситуации проектной команде следует установить систему, посредством которой члены команды могут четко понимать, будет ли (или не будет ли) проект поддержан до вложения существенных ресурсов на стадии выявления и определения проекта.

Проектные команды хотят избежать сценария «улучшен, но отклонен», когда организации уже потратили тысячи (или даже десятки тысяч) долларов на выявление и определение проекта, но в итоге проект не получил поддержку ключевых заинтересованных лиц (внутри организации, в сообществе, в правительстве или от предполагаемых спонсоров).

Одна из передовых практик управления риском сценария «улучшен, но отклонен» заключается в том, чтобы установить процесс принятия решения, включающий в себя ряд этапов утверждения на



различных стадиях проекта. Используя этапы принятия решения, организации определяют ряд этапов в проекте, когда необходимо принять решение о том, перейти ли на следующую стадию проекта, внести ли изменения в объем работ, график и (или) бюджет проекта либо завершить ли

проект немедленно. Каждый последующий этап принятия решения основывается на работе, разработанной на предыдущей стадии.

В контексте модели стадий проекта Project DPro этапы принятия решения представлены треугольниками между стадиями проекта.

Как уже упоминалось ранее, количество этапов принятия решений в проекте будет зависеть от проекта, его сложности и ключевых заинтересованных лиц. По этой причине значки треугольников (этапы принятия решений) в модели стадий проекта должны служить наглядной моделью возможного размещения этапа принятия решения. В некоторых проектах количество этапов принятия решений будет больше, в некоторых меньше. Одно должно быть ясно: система этапов принятия решений поможет

Рисунок 1

гарантировать, что инвестиции в проект не будут осуществляться без поддержки ключевых заинтересованных лиц.

Этапы принятия финансовых решений через равные промежутки времени на протяжении проекта (например, в начале каждого года реализации проекта) помогают:

- обеспечивать, что проект по-прежнему сосредоточен на потребности, в отношении которой он первоначально запускался;
- убедиться, что условия и предположения, на основании которых проект утверждался, не исчезли;
- предоставить проектной команде и ключевым заинтересованным лицам возможность решить, стоит ли продолжать проект, как было изначально запланировано, внести изменения в план проекта либо прекратить реализацию проекта (что обязательно означает провал, если вмешательство больше неприемлемо, нецелесообразно или в нем больше нет необходимости).

Этапы принятия решений: адаптивный и гибкий инструмент

По мере продвижения проектов по всем пяти стадиям рекомендуется, чтобы проектная команда пересматривала обоснование и планирование проекта через ряд формальных этапов принятия решений (в модели стадий Project DPro такие этапы обозначаются треугольниками).

На каждом этапе принятия решения у проектной команды будет возможность решить, остается ли исходное обоснование проекта правильным, необходимы ли значительные изменения или инвестиции в проект следует вообще прекратить.

В каждом проекте и в каждой организации будет свой подход к этапам принятия решений. Чаще всего используются этапы принятия решений на ранних стадиях проекта. Сюда относятся документы-концепции и проектные предложения, которые представляют собой документы, на основании которых принимается решение, стоит ли предпринимать дальнейшие действия в отношении потенциальных проектов. Тем не менее, целесообразно также включить этапы принятия решений в поздние стадии проекта.

На стадии реализации, например, целесообразно провести формальную проверку, чтобы убедиться, что потребность, в связи с которой проект запускается, не исчезла, что логистика вмешательства по-прежнему обоснована и что стадия реализации по-прежнему правильная.

В примере в Таблица 3 используются три этапа принятия решений по проекту строительства уборных у реки Делта (стадия выявления и определения).

Этапы принятия решений по проекту строительства уборных у реки Делта

Этапы принятия решений на стадии выявления и определения в этом случае могут выглядеть следующим образом:

Этап принятия решения 1 Концептуальная записка по проекту	Являясь партнером по реализации, вы направляете пояснительную записку в международную НПО, где описываете мероприятия высшего уровня, бюджет и сроки проекта по программе международной НПО. Концептуальная записка приведет к одному из следующих сценариев: 1.) пояснительную записку одобрят, и вы перейдете к следующей стадии полностью разработанного предложения; 2.) пояснительную записку отклонят; 3.) пояснительную записку одобрят с некоторыми замечаниями.
Этап принятия решения 2 Проектное предложение	После одобрения исходной пояснительной записи скорее всего вас попросят подготовить полностью разработанное предложение. Как и в случае с пояснительной запиской здесь возможны 3 сценария: 1.) предложение утвердят, и вы сможете переходить к определению структуры и планированию проекта; 2.) предложение отклонят; 3.) предложение одобрят с некоторыми замечаниями.
Этап принятия решения 3 Получение разрешения правительственного органа	Большинство правительственных органов (местных или национальных), в юрисдикции которых проект функционирует, требуют получить разрешение, и только тогда работы могут быть продолжены. Как правило, органы должны утвердить место, концепцию и тому подобные ключевые элементы проекта до перехода на следующую стадию.

Таблица 3. Примеры этапов принятия решений в проекте реки Делта

Этапы принятия решений на каждом этапе будут отличаться в зависимости от проекта, организации и условий. Этапы принятия решений должны завершаться до перехода на

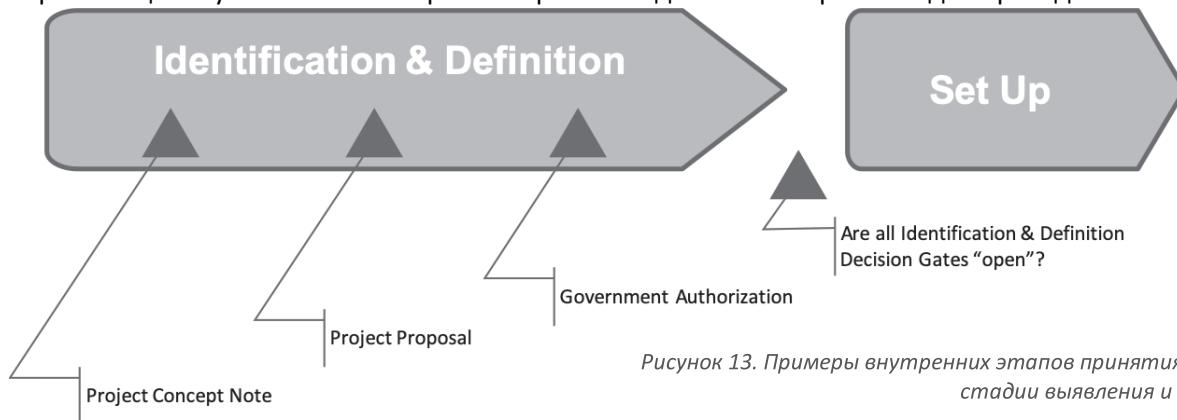


Рисунок 13. Примеры внутренних этапов принятия решений на стадии выявления и определения

следующую стадию. Если этап принятия решения не завершен при переходе на следующую стадию, это может оказаться на способности проектной команды эффективно реализовывать мероприятия, необходимые на следующей стадии.

Например, если разрешение правительского органа не получено, и этап принятия решения не завершен, проектная команда может потратить ресурсы и усилия на открытие проекта, не имея официального разрешения продолжать реализацию проекта. Это может иметь негативные последствия для проекта, организации и заинтересованных лиц, если проект не будет одобрен правительственным органом.

Заинтересованные лица, задействованные в каждом внутреннем этапе принятия решений, могут также быть разными, поэтому следует тщательно подумать, какие этапы принятия решений включить и с кем из заинтересованных лиц следует проконсультироваться в течение таких процессов.

Внеочередные этапы принятия решений

Будут возникать ситуации, когда условия реализации проекта могут меняться очень быстро, и необходимо будет принимать решения относительно дальнейших мероприятий по проекту. В таких случаях вводятся внеочередные этапы принятия решений. Внеочередные этапы принятия решений используются, когда необходимо быстро принять решение о том, продолжать ли проект или лучше прекратить его. Примером такой ситуации может быть конфликтная обстановка, когда действия развиваются очень быстро, ставя проект (и (или) проектную команду) под угрозу.

Такое решение не всегда в силах (полномочиях) руководителя проекта, во многих случаях оно будет приниматься на другом уровне. Руководителю проекта необходимо

1.2.10 Организация стадий

Мы подробнее рассмотрим каждый этап Project DPro и остановимся на инструментах, необходимых для достижения результата каждой стадии. Формат каждой стадии:

- **Введение.** Здесь объясняется важность стадии и представлено общее описание ключевых компонентов, которые следует учитывать на этой стадии.
- **Ключевой результат.** Для каждой стадии предусмотрен ключевой результат, который необходимо получить с учетом оговоренных инструментов и процессов.
- **Что это значит на практике.** Обобщение связи предыдущей стадии с текущей стадией и включение любых дополнительных вопросов по соответствующей стадии.
- **Ресурсы.** Определение всех документов и инструментов, которые помогут выполнить процессы на этой стадии.
- **Процессы.** Определение и предоставление примеров всех процессов и инструментов для получения результата стадии.

Кроме того, мы включили истории и небольшие примеры из практики в качестве иллюстрации конкретного примера того, как инструменты и процессы выглядят в реальной жизни. В Руководстве Project DPro использованы разнообразные проекты в области развития и гуманитарной помощи, чтобы продемонстрировать вам множество перспектив.

РАЗДЕЛ 2. СТАДИИ PROJECT DPRO.

2.1 Выявление и определение проекта

В этой главе рассматриваются следующие темы:

- ✓ выявление и определение потребностей;
- ✓ типы данных и сбор данных;
- ✓ 4 категории социальных потребностей по Брэдшоу;
- ✓ определение и анализ заинтересованных лиц с использованием диаграммы Венна;
- ✓ дерево проблем и дерево целей;
- ✓ анализ текущего состояния и будущего состояния;
- ✓ логическая структура.

«Все создается дважды: в сознании, а потом в реальности. Ключ к творческому мышлению — начинать дело, думая о его завершении и представляя желаемый результат».

— Стивен Кови

2.1.1 Введение

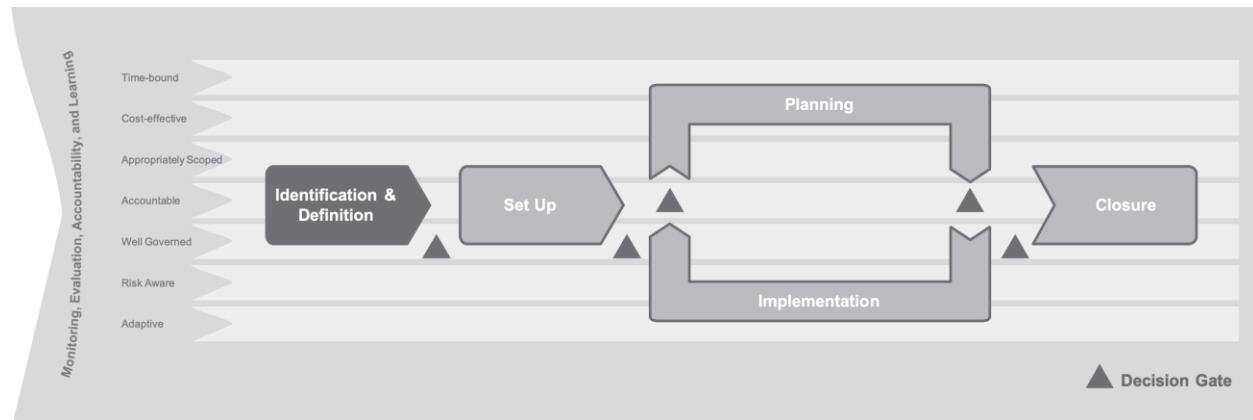


Рисунок 14. Модель стадий DPro Phase: выявление и определение

Все проекты начинаются с идеи, потребности или возможности, которые оцениваются, анализируются и в конечном итоге развиваются в проект, управление которым осуществляется в течение всего жизненного цикла проекта. Именно в рамках этого процесса мы начинаем отвечать на важнейший вопрос: «Занимаемся ли мы правильным проектом?». Если допустить ошибку

сейчас, проект пойдет под откос надолго, даже если все работы по проекту хорошо запланированы и реализованы. Если все сделать правильно, вы окажетесь уже на полпути.

Во многих отраслях, которые зависят от культуры управления проектом, проект начинается с официального утверждения проекта. В секторе развития и гуманитарной помощи, как правило, по-другому. Существует множество фактических и возможных сценариев, а жизненный цикл проекта начинается со стадии выявления и определения проекта.

На стадии выявления и определения времени, ресурсы и усилия вкладываются в выявление потребностей, определение возможностей, анализ условий функционирования проекта, налаживание взаимоотношений, построение доверия, развитие партнерских отношений и разработку предварительной структуры вмешательства. Решения, принимаемые на стадии выявления и определения проекта, связывают имеющиеся стратегии (организационные, программные, секторальные, национальные и т. п.) и задают общую структуру, в которой проект будет в последующем развиваться.

Одна из причин, по которой стадия выявления и определения проекта имеет столь важное значение, заключается в том, что здесь появляется наиболее экономичная возможность ответить на фундаментальные вопросы о параметрах проекта. Являясь проектной командой, вы все вместе начнете закладывать основу проекта через различные процессы, при этом итогами стадии станут логическая структура проекта и предварительный паспорт проекта.

Как видно из Рисунок 15, проще всего вносить изменения в начале проекта. Если проектная команда хочет внести изменения в цели, график или бюджет, проще сделать это ДО запуска проекта (до расходования средств, использования графика и вложения ресурсов в выполнение работ).

По мере продвижения проекта будут появляться другие возможности пересмотреть вопросы, связанные с объемами/качеством, бюджетом/ресурсами и временем/календарем. Тем не менее, как только реализация проекта начата (кадры наняты, работы начались, бюджеты распределены, результаты начинают вырисовываться), затраты на изменение параметров проекта будут расти, а самими изменениями будет сложнее управлять. Поэтому важно, чтобы руководитель проекта использовал собранные данные для принятия решений на стадии выявления и определения, и чтобы общий подход к этой стадии был открыт для творческого исследования, мозгового штурма, визуализации и обсуждения стратегии.

Проект и вмешательство

В этом Руководстве данные понятия синонимичны. Проект — это вмешательство, мероприятия, которые направлены на «вмешательство» в ситуацию или условия.

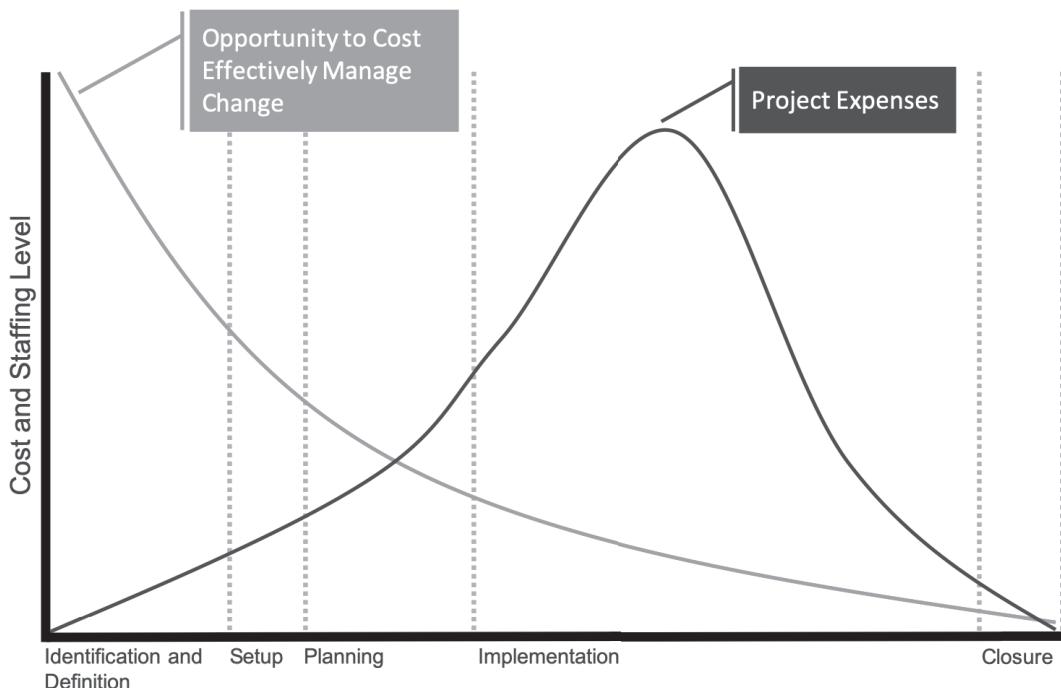


Рисунок 15. Возможность экономичного управления изменениями

2.1.2 Основные итоги

Анализ заинтересованных лиц

Управление заинтересованными лицами может стать переломным моментом проекта. Тем не менее, действительно трудно управлять заинтересованными лицами и вовлечь их в процесс без проведения тщательной оценки того, кто они такие, что они могут и на что влияют, а также не подумав о том, как их действительно заинтересовать. На стадии выявления и определения этот процесс начнется с анализа заинтересованных лиц и определения их власти и влияния. Анализ станет отправной точкой для стратегии управления и вовлечения, которая будет разработана на последующих стадиях проекта.

Логическая структура проекта

Логическая структура проекта (логическая матрица) — это ключевой процесс и инструмент, который помогает определить, каким образом деятельность приведет к итогам и результатам проекта. Кроме того, она предоставляет возможность определить любые предположения, имеющие отношение к установлению целей, и включает показатели проекта и методы подтверждения, которые будут использоваться для подтверждения заявлений о целях на протяжении всего проекта.

Проектное предложение

Именно на этой стадии, скорее всего, будет направляться проектное предложение для получения финансирования. Для составления максимально подробного и точного предложения потребуется подготовить и получить огромное количество информации. Крайне важно начать проведение предварительного анализа объема проекта, бюджета, сроков, рисков, устойчивости и подготовки к завершению проекта. Кроме того, вам необходимо будет подумать о требованиях команды и о том, какие ресурсы (кадровые и материальные) потребуются для результативного и успешного завершения проекта.

Предварительный паспорт проекта

На этой стадии вы начнете формировать свой проект, выполняя анализ рисков, заинтересованных лиц, кадровых ресурсов, цепочки поставок и устойчивости. Результатом этих процессов должен стать предварительный паспорт проекта, который будет доработан на стадии открытия проекта, и проектное предложение, которое будет подаваться для получения финансирования.

MEAL на стадии выявления и определения (мониторинг, оценка, отчетность и обучение)

Участие команды MEAL (или координационного центра) на этой стадии крайне важно. Руководитель проекта будет тесно взаимодействовать с командой MEAL на протяжении всего проекта, но именно на этой стадии будет проводиться довольно большое количество анализов, в которых потребуется содействие и участие команды MEAL. Это очень важно, поскольку здесь проводится оценка и подтверждение потребностей и разрабатывается предложение. Кроме того, команда MEAL будет задействована в разработке логической матрицы — валидация показателей, обеспечение того, что логика является разумной, помочь в проверке предположений и обеспечение того, что средства верификации являются практическими.

2.1.3 Лица, задействованные на этой стадии

Стадия выявления и определения проекта предоставляет возможность разработать подход, предполагающий активное участие заинтересованных лиц, на ранних этапах проекта. Несмотря на то, что подходы, предполагающие активное участие, на стадии выявления и определения проекта могут требовать больше времени и ресурсов, использование такого подхода позволит:

- предоставить заинтересованным лицам возможность взять на себя контроль за своим процессом разработки;
- укрепить дизайн проекта при помощи информации и отзывов в нескольких проекциях;
- укрепить ответственность заинтересованных сторон в проекте.

Вы захотите включить как можно больше членов команды и заинтересованных лиц, но не забывайте, что на данном этапе руководитель проекта и большая часть проектной команды могут еще отсутствовать. Целесообразно убедиться, что руководитель программы, команда MEAL и

другие внутренние участники являются частью процесса и могут передавать знания и информацию руководителю сразу же после того, как руководитель проекта будет принят на должность. Кроме того, руководитель программы может играть ключевую роль, если проект относится к одной из программ в организации, обеспечивая, чтобы итоги согласовались с общей стратегией программы, и направляя руководителя проекта и команду в предварительный анализ и оценках на этой стадии.

Поскольку на этой стадии вы будете проводить предварительный анализ (оценки), крайне важно получить поддержку и привлечь оперативные команды вашей организации. Необходимо взаимодействовать с цепочкой поставок, отделом кадров и финансовым отделом, особенно в процессе составления письменного предложения. Эти сотрудники могут быть невероятно полезными в более точных оценках касательно сроков, бюджета и объемов.

2.1.4 Что это значит на практике

Мобилизация ресурсов и участие заинтересованных лиц

Иногда реальность этой стадии такова, что на определение проекта, дизайна и параметров объема работ есть совсем мало времени. Именно по этой причине очень важно придерживаться структурированного подхода к выявлению и определению проекта и мобилизации ресурсов, необходимых для эффективной работы.

Привлечение заинтересованных лиц на этом этапе крайне важно для успешной реализации проекта. Выявление и определение проекта можно ускорить при помощи коллективного процесса, который способствует укреплению поддержки для раннего вмешательства и помогает расставить приоритеты.

Еще одно преимущество привлечения заинтересованных лиц на этой стадии заключается в том, что появляется прецедент взаимодействия и сотрудничества с заинтересованными лицами в течение всего процесса реализации проекта. Вовлечение должно быть намеренным и стратегическим с использованием механизмов участия и обратной связи (если и когда это приемлемо). Несмотря на большие затраты времени, преимущества использования подхода, предполагающего привлечение заинтересованных лиц, превосходят трудности, особенно по мере перехода к планированию и реализации проекта.

Этапы принятия решений

Этапы принятия решений важны на каждой стадии проекта, тем не менее, особое значение они имеют для стадии выявления и определения. На этой стадии закладывается основа проекта, поэтому любые ошибки на этой стадии приведут к эффекту домино и повлияют на проект по мере его продвижения.

Определение формальных этапов принятия решений и привлечение заинтересованных лиц к этому процессу помогает гарантировать, что вы делаете правильный проект и делаете это правильно. Ниже представлены некоторые примеры этапов принятия решений на стадии выявления и определения:

- **оценка потребностей:** подтверждает, что потребность существует и является приоритетной для сообщества, заинтересованных лиц и бенефициаров. Сообщает параметры проекта через данные и обратную связь от заинтересованных лиц;

- **концептуальная записка:** представляет предварительную концепцию проекта, в которой заинтересованные лица (организация, команда, работающая над программой, и (или) благотворитель) определяют, соответствует ли проект критериям для перехода к проектному предложению;
- **проектное предложение:** намечает предварительные элементы проекта, включая следующие: объем работ, бюджет, сроки, риски, заинтересованные лица, логика вмешательства и требуемые ресурсы. Необходимо для получения финансирования.

Не забывайте, что на этой стадии могут быть дополнительные этапы принятия решений, которые зависят от типа и сложности проекта, а также времени между первоначальной идеей проекта (или запроса на предложения) и подачей проектного предложения.

2.1.5 Ресурсы

Для успешного продвижения на стадии выявления и определения вам потребуются различные документы и информация, например:

- концепция/идея проекта;
- техническое задание из запроса на предложения;
- выводы, сделанные по ранее выполненным схожим проектам;
- теория изменений по программе.

Имеющиеся ресурсы будут зависеть от типа выявляемого и определяемого проекта. Например, если вы отвечаете на запрос на предложения от международной НПО или спонсора в качестве партнера по реализации, скорее всего, у вас будет техническое задание (ТЗ), на которое вы будете ориентироваться. Скорее всего, проект уже определен на высоком уровне, и от вас требуется направить определенные данные и описание параметров вашей части вмешательства.

И наоборот, если вы являетесь получателем гранта на реализацию проекта, вам необходимо будет выявить и определить проект с начала и до конца, включая каждый элемент проекта. Вероятно, на этом этапе у вас уже есть общая идея, которую необходимо развить, и нужно также определить детали проекта.

На этой стадии процессы будут одинаковыми для всех проектов; тем не менее, от типа реализуемого вами проекта зависит степень детализации и информация, которая вам потребуется на этой стадии.

2.1.6 Процесс

Определение потребностей

Процесс выявления и определения проекта должен начинаться с того, что проектная команда собирает данные и информацию о потребностях сообщества в зоне возможного вмешательства. Собираемые данные не должны ограничиваться оценкой вопросов, касающихся потребностей сообщества. Есть много других факторов, которые необходимо учесть в исследовании потребностей

Концептуальная записка

Концептуальная записка — это предварительный документ, в котором описывается идея проекта и который может использоваться как внутри организации, так и за ее пределами. На этой стадии вы, возможно, уже направили пояснительную записку внутренним заинтересованным лицам в вашей организации, организации-спонсору или международной НПО в ответ на запрос на предложения. Концептуальная записка представляет собой прекрасный инструмент для начала определения проекта на этой стадии.

сообщества и которые помогут сформулировать рамки вашего проекта. К таким факторам относятся:

- услуги, оказываемые в настоящее время в этой зоне (самим сообществом или другими организациями);
- заинтересованные лица, которые могут участвовать в проекте;
- сильные стороны и активы сообщества;
- национальные или секторальные задачи, цели и стратегии.

Одна из трудностей, с которой можно столкнуться во время сбора данных, заключается в том, что процесс может носить крайне субъективный характер. Люди (как отдельные личности и как члены социальных групп и групп по интересам) могут иметь радикально противоположные идеи о том, что относится к «потребности», а что нет. В результате этого процесс определения потребностей в одном месте может привести к существенно отличающимся результатам в зависимости от того, с кем проводилось обсуждение и какой подход использовался.

MEAL и определение потребностей

На этой стадии команда MEAL или координационный центр будут тесно сотрудничать с руководителем проекта и проектной командой. Любой сбор данных должен проводиться с участием команды MEAL или представителей.

Сбор данных

Данные, которые вы собираете на этой стадии, не будут ограничиваться потребностями и приоритетами целевого сообщества и бенефициаров. На этом этапе реализации проекта необходимо будет получить другую информацию, чтобы иметь более полное представление об условиях. К таким данным относятся:

- юридические и регуляторные требования;
- социальные и культурные условия и нормы;
- имеющаяся и необходимая инфраструктура;
- сильные стороны, возможности и видение сообщества;
- биологические/физические условия;
- организационные сети;
- успехи и мощности.

Такие данные можно получить различными способами, но не забывайте, что на этом этапе у вас, скорее всего, не будет большого количества ресурсов. Например, у вас может не быть выделенного бюджета на полномасштабный сбор информации или кадровых ресурсов, которые можно задействовать в процессе сбора информации. Вам следует помнить о таких ограничениях, когда вы определяете источник и способ сбора данных.

Однако, прежде чем начинать процесс сбора данных, необходимо разработать план с указанием следующего:

- цель сбора данных;
- имеющиеся ресурсы для сбора данных;

- необходимые кадровые ресурсы;
- сроки сбора данных/ оценки потребностей.

В качестве примера давайте рассмотрим пример проекта строительства уборных у реки Делта. На данном этапе проект представляет собой лишь идею, для развития которой необходимо больше информации и данных, которые позволят подтвердить наличие потребности и обеспечить информацией проектную команду, а также помогут команде понять, как разрабатывать проект.

В Таблица 4 представлен простой, но в то же время структурированный способ определить, какую информацию необходимо собрать для проведения оценки потребностей. На этом этапе проекта время и ресурсы ограничены, поэтому процесс сбора данных должен быть максимально целенаправленным и максимально экономичным.

Что нам нужно знать?	У кого/где мы можем получить эту информацию?	Какие потребуются кадровые ресурсы?	Какой потребуется бюджет?	Какие потребуются сроки?
Местные ассоциации, местные правительства, иные участники — кто они?	Встречи с ассоциациями/ кооперативами в сообществе.	Опытный представитель на месте.	Транспорт, обед, канцелярские принадлежности.	2 дня работы на месте.
Каким образом утилизируются бытовые отходы?	Семьи, ассоциации, кооперативы в сообществе.	Представитель на месте для встречи с семьями.	Транспорт, обед, канцелярские принадлежности.	Неделя работы на месте.
Каким образом утилизируются коммерческие/промышленные отходы?	Ознакомление с сообществом, беседы с представителя сообщества.	Опытный представитель на месте.	Транспорт, обед, канцелярские принадлежности.	2 дня работы на месте.

Таблица 4. Планирование сбора данных по проекту строительства уборных у реки Делта

Относитесь к процессу сбора данных как к мини-проекту. По сути, предполагается определенный результат (понимание потребностей), есть определенный объем работ, бюджет и сроки, которыми необходимо управлять.

Ненадлежащее планирование сбора данных может привести к неэффективному процессу сбора данных, который не будет связан с идеей проекта, или команда может пропустить важную информацию, которая играет ключевую роль в определении потребностей для вмешательства.

Данные по программе, практический опыт и оценки

Если проект реализуется в рамках программы, могут иметься данные и информация, которые проектная группа может использовать при выявлении и определении потребностей. Это может сократить объем данных, которые необходимо собрать, а также обеспечить, что данные являются актуальными и значимыми.

Еще один эффективный инструмент, который можно использовать при сборе данных на стадии выявления и определения, — это сделанные выводы и результаты оценок по предыдущим проектам, при условии, что они также являются актуальными. Такие оценки и выводы следует включать в будущие проекты, и, как правило, они включают некоторые данные и информацию, которые можно использовать в новом проекте.

Типы данных

Вторичные данные. Информация из опубликованных и неопубликованных источников, включая обзоры литературы, исследования, оценки, анализы, отчеты НПО, органов ООН, международных организаций и правительственные органы. Вторичные данные могут быть очень экономичными, и их следует использовать в первую очередь. К сожалению, зачастую доступ ко вторичной документации ограничен, кроме того, интерпретировать вторичные данные следует с осторожностью. Иногда потребуется собрать первичные данные, чтобы подтвердить надежность и актуальность вторичных данных для определенного контекста либо чтобы получить более подробную и специфическую информацию. Обратите внимание, что вторичные данные могут быть количественными или качественными.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Достаточно экономичные, поиск осуществляется с использованием сети Интернет и (или) поисковой системы. • Процесс требует меньше кадровых ресурсов. • Поиск занимает меньше времени по сравнению со сбором первичных и вторичных данных. 	<ul style="list-style-type: none"> • Найти актуальные данные может быть непросто. • Не все источники равные. Использование надежных и достоверных источников может вызывать затруднения у людей, которые не в достаточной степени разбираются в традиционных способах поиска.

Таблица 5. Преимущества и недостатки вторичных данных

Первичные количественные данные. Если вторичные источники не позволяют получить необходимое количество информации или если информация попросту отсутствует, организации могут собрать данные путем количественной оценки (исследования, опросники, тесты,

стандартизованные инструменты наблюдения), сосредоточенной на информации, которую можно посчитать и подвергнуть статистическому анализу.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> Количественные данные масштабируемые, поэтому можно получить большее количество ответов и обобщить результаты. Если вопросы и ответы составлены правильно, это позволит уменьшить степень личной предубежденности в результатах. Можно использовать стандартные подходы, результаты можно сравнивать с другими данными. 	<ul style="list-style-type: none"> Количественные данные могут не отражать особенности ситуации. Кроме того, контекстуализация практически невозможна, когда используются стандартные вопросы и ответы для каждого респондента.

Таблица 6. Преимущества и недостатки первичных количественных данных

Первичные качественные данные. В отличие от количественных данных качественные подходы направлены на выявление опыта участников при помощи слов, рисунков и предметов (и даже невербальных сигналов от респондентов). Чаще всего качественные данные собираются при помощи повествований, в отличие от вопросов и ответов в исследованиях, опросниках или тестах.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> Позволяет получать различную информацию, основанную на опыте респондентов. Позволяет получать более углубленную информацию и обратную реакцию по сравнению с количественными данными. Помогает проектной команде лучше понимать контекст через опыт респондентов. 	<ul style="list-style-type: none"> Нельзя масштабировать и обобщить. Реализация требует существенных временных затрат и ресурсов. Требует от команды, занимающейся сбором данных, знаний и возможностей для использования методов сбора качественных данных.

Таблица 7. Преимущества и недостатки первичных качественных данных

Преимущества и недостатки каждого метода необходимо сравнивать со временем и ресурсами, которыми вы располагаете на данном этапе проекта. Необходимо тщательно подбирать наиболее приемлемые (экономичные) инструменты и подходы к сбору данных. Существует много разных мнений о том, какой способ сбора данных является оптимальным — количественный или качественный, первичный или вторичный. Каждый способ имеет цель и преимущества. Например, первичные данные часто считают предпочтительными по сравнению со вторичными данными. Тем не менее, на практике у проектной команды может не быть возможностей и ресурсов для проведения полномасштабного количественного изучения.

Сбор данных с использованием нескольких способов

Этот способ объединяет использование первичных количественных, первичных качественных и иногда вторичных источников данных. Смешанный подход обеспечивает устойчивую основу для оценки информации с различных перспектив.

Вторичные данные	Первичные количественные данные	Первичные качественные данные
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обзор литературы ✓ Обзор записей ✓ Имеющиеся статистические данные ✓ Индексы ✓ Правительственные документы ✓ Другая документация НПО 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Исследование знаний, практик и охвата ✓ Исследования семей ✓ Стандартизованные тесты и исследования ✓ Стандартизованные инструменты наблюдений ✓ Антропометрические параметры 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мозговой штурм ✓ Графики аффинности ✓ Фокус-группы ✓ Исторические сведения ✓ Сроки ✓ Карта района ✓ Полуструктурированные опросы ✓ Опросы ключевых информаторов ✓ Ранжирование

Таблица 8. Типы данных

Учитывая, что сбор первичных данных может быть нацелен на сбор информации о точных потребностях предполагаемого проекта, сбор первичных данных может занимать большой промежуток времени, требовать существенных затрат и подразумевать участие большого количества человек. По этой причине многие организации рекомендуют на начальных этапах воспользоваться вторичными данными, а позже использовать методы сбора первичных данных для заполнения промежутков, оставшихся после изучения вторичных данных.

Более того, несмотря на то, что качественные данные часто воспринимаются как менее строгие по сравнению с количественными данными, количественные подходы часто сопряжены с риском завышенных ожиданий местных сообществ и партнеров и могут требовать больших затрат. В свою очередь, оценка качественных данных может быть четкой при условии профессионального планирования и проведения и может позволить увидеть причины той или иной тенденции, обнаруженной при использовании вторичных или количественных подходов.

Сочетание вторичных и первичных методик (включая качественные и количественные инструменты) в одном процессе сбора данных может позволить получить полную картину проекта для принятия решений проектной командой. В конце концов, все дело в принятии решений.

Перед началом сбора данных спросите себя и проектную команду: «Каким образом данные будут использоваться?». Если приемлемого ответа на этот вопрос нет, остановитесь. На этой стадии время и ресурсы слишком ценные, чтобы тратить их на сбор данных только ради самого процесса сбора данных. По результатам многих оценок были собраны огромные объемы информации, на основании которой подготовлены огромные документы, которые лежат на полках и собирают пыль. Такие документы — пример плохого использования ресурсов, вмешательства в жизнь заинтересованных лиц, они порождают ложные ожидания, которые могут повредить важные взаимоотношения партнера и (или) бенефициара.

Всякий раз когда вы начинаете сбор данных, думая о том, какие данные собирать и какие методы использовать, не забывайте о следующих вопросах:

- ✓ Какую информацию мне необходимо получить?
- ✓ Из каких источников я могу получить такую информацию? Есть ли надежные вторичные источники, которые я могу использовать?
- ✓ Как эта информация поможет мне принимать решения по проекту?
- ✓ Есть ли у команды, занимающейся сбором информации, технические и кадровые ресурсы для эффективного сбора данных?
- ✓ Можно ли использовать полученную мною информацию для других проектов и программ?
- ✓ Как, кто и когда будет анализировать данные?
- ✓ Как мы будем управлять информацией и данными, полученными в результате сбора, и как мы будем их хранить?

Триангуляция данных

Подход, направленный на уменьшение субъективности при определении проблемы и проработку различных перспектив «реальных» потребностей, — это использование триангуляции данных.

Триангуляция является мощной методикой, которая способствует валидации данных путем перекрестной верификации для более, чем двух источников. Например, если в исследовании используется только одна методика (перспектива) сбора данных, появится соблазн считать, что результаты являются убедительными. Если исследователь использует две методики (перспективы), появляется возможность конфликта результатов. Тем не менее, используя три методики (перспективы) для ответа на вопрос, можно надеяться, что результаты по меньшей мере двух из них подтверждают друг друга. С другой стороны, в случае получения трех конфликтующих друг с другом ответа исследователь знает, что вопрос необходимо переформулировать, методики необходимо пересмотреть, либо и то и другое.

По сути триангуляция данных повышает уверенность и валидность результатов исследования. Сочетая несколько перспектив и методик, исследователи могут надеяться на то, что удастся преодолеть недостатки или предвзятость и проблемы, возникающие при применении одной методики либо точки зрения одно наблюдателя, повышая тем самым уверенность и валидность результатов.

Один из способов использования триангуляции в процессе выявления потребностей заключается в использовании подхода, предложенного американским социологом Джонатаном Брэдшоу, который полагал, что в процессе оценки потребностей необходимо выделять четыре вида потребности в сообществе и что присутствие всех видов потребностей покажет «настоящую» потребность.

4 категории социальных потребностей по Брэдшоу включают следующее: ощущаемая, выраженная, нормативная и сравнительная потребность.

- **Ощущаемые потребности.** Ощущаемые потребности сосредоточены на мыслях и мечтах самого сообщества, на том, что должно быть приоритетом. Ощущаемая потребность может быть субъективной; она лучше всего описывается, как «желание». Ощущаемая потребность обязательно связана с знаниями и ожиданиями личностей, которые могут быть нереалистичными и (или) недоступными. Например, матери могут выражать недовольство беспорядком и нездоровыми условиями, которые являются результатом отсутствия санитарно-гигиенических условий, но могут не знать об альтернативах, которые существуют для изменения текущего состояния.
- **Выраженные потребности.** Как правило, такие потребности определяются через наблюдение. Что выражается через действия сообщества? Например, если существует большая очередь на получение определенной услуги, это указывает на то, что сообщество отдает приоритет этой потребности. Иногда выраженные потребности согласуются с ощущаемыми потребностями сообщества. Однако иногда такие потребности не выражаются конкретно публично (как ощущаемая потребность) в результате политического/культурного давления или потому что никто не спрашивает. Например, семьи, возможно, не выражают свое недовольство отсутствием санитарно-гигиенических условий вслух, но начинают определять места для свалки бытовых отходов (мусорных ям).
- **Нормативные потребности.** Этот тип потребности сравнивает текущую ситуацию с рядом профессиональных или экспертных стандартов. Часто это потребности, определенные профессионалами или экспертами — врачами, инженерами, работниками системы государственного здравоохранения и т. п. Например, специалист по санитарии может определить, что уровень фекалий в бытовой воде превышает нормы, установленные Министерством здравоохранения.
- **Сравнительные потребности.** Этот тип потребностей сравнивает текущую ситуацию с положением других. Одним из наиболее частых применений этого подхода является сравнение доступа людей к ресурсам. Этот подход признает, что потребность — понятие относительное, и поэтому любая дискуссия о потребностях должна проходить в контексте сравнения между людьми. Например, члены рыболовного кооператива могут наблюдать, что рыбные запасы больше в соседнем селении, где имеются санитарно-технические сооружения.

Подтверждение потребностей

Если ваш проект реализуется в рамках программы или через запрос на предложения, вероятно, концепция проекта уже определена. На этом этапе полномасштабная оценка потребностей не нужна; тем не менее, вам будет полезно тщательнее определить и валидировать потребности посредством простой валидации потребностей. Возможно, вы захотите собрать данные, касающиеся целевых бенефициаров и контекста, в котором проект будет реализован, чтобы убедиться, что проект жизнеспособен, а ранее определенные потребности все еще актуальны.

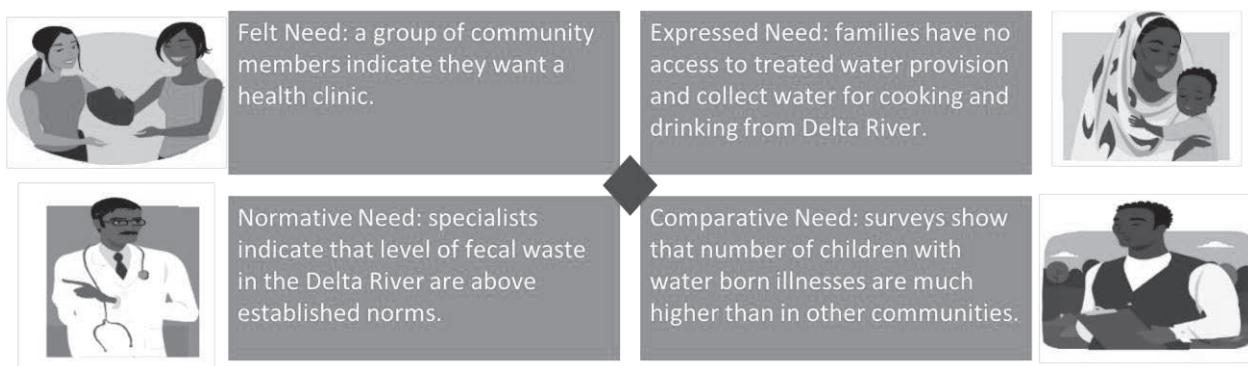


Рисунок 16. Категории социальных потребностей по Брэдшоу

Когда организации изучают потребности сообщества, задача состоит в том, чтобы обеспечить точность и честность процесса. Часто отдельные лица и группы уже имеют представление, основанное на наблюдениях и опыте, о том, какой проект или услуга является предпочтительной для определенной организации в сфере развития. Организации, занимающиеся развитием, не должны делиться приоритетами с сообществом до выявления потребности сообщества, поскольку это может привести к ответам, обеспечивающим выбор такого сообщества для участия и получения преимущества. Например, если известно, что организация, занимающаяся вопросами развития, поддерживает преимущественно проекты в области водоснабжения, то участники проекта, скорее всего, будут выражать свои проблемы и решения таким образом, чтобы соответствовать потенциальным возможностям участия в предпочтитаемом проекте такой организации развития — проекте водоснабжения.

Анализ потребностей

Цель сбора данных — тщательнее изучить и собрать информацию о различных вопросах, а цель анализа потребностей — организовать и исследовать данные, из которых можно извлечь полезную информацию. При выявлении и определении потребностей для проекта вы, возможно, захотите разбить анализа потребностей на две категории: анализ текущих и анализ будущих потребностей.

Анализ текущего состояния. На каком этапе мы находимся на данный момент? Какова ситуация на месте на данный момент? Каковы условия в сообществе? С какими проблемами они сталкиваются и каковы приоритеты вмешательства? Кто является заинтересованными лицами, связанными с проблемой? Какими мощностями мы — проектная команда и партнеры — располагаем для успешного проведения любого вмешательства?

Анализ будущего состояния. Где, по нашему мнению, мы будем находиться к концу проекта? Какие изменения мы ожидаем к концу проекта? Какие риски могут помешать нам добиться изменения? Какова жизнеспособность вмешательства? Сохранится ли изменение после завершения проекта?

Анализ текущего состояния

Основные компоненты анализа текущих потребностей — это выявление заинтересованных лиц, их силы и влияния на проект, выявление или подробное определение проблемы, которая будет решаться в рамках проекта. На этом этапе вы устроите мозговой штурм, попытаетесь понять различные причины и прямое воздействие проблемы, используя дерево проблем, диаграмму

Венна и матрицу заинтересованных лиц для оценки и подробного определения заинтересованных лиц по проекту.

Анализ заинтересованных лиц

Заинтересованные лица могут решить судьбу вмешательств, именно поэтому в Project DPro анализу и управлению заинтересованными лицами уделяется столь пристальное внимание. В данном Руководстве вы встретите ссылки на использование подходов, предполагающих участие и вовлечение заинтересованных лиц по возможности и по мере необходимости. Для этого следует провести и периодически пересматривать углубленный анализ заинтересованных лиц на протяжении всего проекта.

Опыт показывает, что если в проекте заинтересованным лицам уделено недостаточно внимания или если их интересы включены в недостаточной степени или вовсе исключены из проекта, это часто может привести к неожиданному и нежелательному исходу. Проекты, в которых достаточно времени отводят на выявление и изучение заинтересованных лиц, получают следующие преимущества:

- ✓ более четкое понимание отдельных лиц, групп и учреждений, которые будут затронуты проектными инициативами и получат от них пользу;
- ✓ лучшее определение потенциала заинтересованных лиц;
- ✓ более информированное понимание того, кто может оказывать влияние и помочь с планированием и реализацией проекта.

Для успешной работы проектная команда должна установить дисциплину для управления взаимоотношениями с заинтересованными лицами. Члены команды должны понимать реалии и сложность интересов и отношений, оценивать и прогнозировать воздействие от проекта (положительное и отрицательное) на группы заинтересованных лиц, а также разрабатывать и внедрять планы вовлечения, которые будут способствовать участию в проекте и сильной коммуникации.

Компоненты сильной системы управления заинтересованными лицами:

1. выявление заинтересованных лиц (выявление и определение);
2. анализ заинтересованных лиц (выявление и определение);
3. вовлечение заинтересованных лиц (открытие проекта);
4. коммуникация с заинтересованными лицами (планирование проекта);
5. оценка и анализ (постоянно).

Шаг 1. Выявление заинтересованных лиц

На стадии выявления и определения вы, возможно, захотите начать с определения и анализа заинтересованных лиц, имеющих отношение к проекту. Вы продолжите разрабатывать и дорабатывать вовлечение и коммуникацию по мере перехода к другим стадиям проекта, и чтобы

помочь вам начать думать о множестве заинтересованных лиц, имеющих отношение к проекту, в Project DPro заинтересованные лица делятся на шесть категорий.

Категория заинтересованных лиц	Описание и примеры
Пользователи	<p>Люди, которые получат непосредственное преимущество от продуктов и (или) услуг в рамках проекта. Например, в проекте строительства уборных у реки Делта к пользователям будут относиться члены сообщества, которые получат пользу от уборных, в результате чего повысится качество воды в реке.</p>
Руководство	<p>Люди или группы людей, которые заинтересованы в том, каким образом проект управляется. Например, эта категория может включать следующие подгруппы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проектные советы, координационные группы или спонсоры, управляющие административной структурой проекта; • аудиторы и регулирующие органы, устанавливающие требования к соответствию и регуляторные рамки проекта; • инвесторы (отдельные люди или организации) или международные НПО, обеспечивающие финансирование проекта. Такие инвесторы могут быть внешними (если организация-спонсор предоставляет финансирование) или внутренними (если проект реализуется за счет внутреннего финансирования).
Провайдеры	<p>Отдельные люди, принимающие активное участие в работах по проекту. Сюда относятся также руководители, члены команды, организации, занимающиеся реализацией, подрядчики и поставщики.</p>
Влиятельные лица	<p>Люди, которые могут изменить направление (в положительную или отрицательную сторону) проекта. Примером могут служить местные СМИ, государственные служащие, деловые структуры или общественные лидеры.</p>
Зависимые лица	<p>Лица, ожидающие от проекта чего-то, отличного от запланированного конечного продукта или услуги. Как правило, зависимые лица — это другие проекты или функциональные единицы организации, которым необходим один или несколько результатов проекта.</p>
Команды поддержки	<p>Команды, отвечающие за поддержку продукта или услуги после завершения проекта. Если рассматривать проект строительства уборных в качестве примера, можно ожидать, что местный муниципалитет реки Делта возьмет на себя среднесрочную и долгосрочную ответственность за обслуживание уборных после завершения проекта.</p>

Таблица 9. Категории заинтересованных лиц

При отнесении заинтересованных лиц к той или иной категории необходимо учитывать следующее:

- **Заинтересованные лица могут относиться к нескольким категориям.** Есть ряд ситуаций, в которых отдельные лица или группы могут относиться к нескольким категориям. Например, сообщества могут быть как пользователями (во время проекта), так и командами поддержки (после завершения проекта).
- **Категории следует разбивать на подкатегории.** При необходимости категории можно разбивать на подкатегории. Категорию «руководство» можно разбить, например, на три подкатегории.
- **Со временем будут появляться новые категории заинтересованных лиц.** В зоне вмешательства могут появиться другие заинтересованные лица, кто-то из заинтересованных лиц может утратить влияние или заинтересованность. Следовательно, процесс определения заинтересованных лиц — это постоянный процесс, который необходимо пересматривать через определенные промежутки времени на протяжении всего проекта.

Мозговой штурм для составления предварительного списка заинтересованных лиц на этой стадии крайне целесообразен для понимания условий и определения ожиданий заинтересованных лиц на раннем этапе. Если в проекте вы придерживаетесь подхода, предполагающего участие, это позволит также обеспечить вовлечение нужных заинтересованных лиц в нужное время на каждой стадии реализации проекта. На данный момент подумайте, кто является потенциальными заинтересованными лицами, используйте 6 категорий (см. выше).

Шаг 2. Анализ заинтересованных лиц

Следующие направляющие вопросы помогут вам в проведении анализа: Будут ли они выступать за ваш проект и окажут ли поддержку? Могут ли они встать на пути реализации проекта? Эти взаимоотношения будут прорабатываться на дальнейших стадиях проекта, однако важно, чтобы вы начали думать о них на стадии выявления и определения. Процесс анализа заинтересованных лиц включает следующее:

- **Определение заинтересованности.** Что они получат или потеряют от проекта? Каковы ожидания заинтересованных лиц (положительные и (или) отрицательные)? Какими ресурсами они могут помочь? В чем заключается потенциальная роль заинтересованных лиц? Каким потенциалом они обладают? Они помогают или мешают?
- **Определение влияния заинтересованных лиц.** Влияние — это могущество заинтересованных лиц в отношении проекта, например, их полномочия принимать решения или способность оказывать положительное или отрицательное влияние на работы по проекту или заинтересованных лиц. Взаимоотношения с заинтересованными лицами: сотрудничество или конфликт? Кто может влиять на решение актуальных проблем, основных вопросов и устранение причин?

Диаграммы Венна подготавливаются для того, чтобы проанализировать и продемонстрировать характер взаимоотношений между ключевыми группами заинтересованных лиц. Диаграмма Венна строится с точки зрения одного заинтересованного лица по проекту (или группы заинтересованных лиц по проекту). Каждый круг диаграммы — это заинтересованное лицо, принимающее участие в проекте. Размер круга может помочь определить относительную власть и

влияние каждого такого заинтересованного лица, а пространственное разделение используется для определения относительной силы или слабости рабочих отношений или взаимодействия между разными группами или организациями. Диаграммы Венна обычно применяются для совместного планирования с целевыми группами для обозначения концепции их взаимоотношений.

Рисунок 17 — это пример диаграммы Венна для определения полномочий и влияния множественных заинтересованных лиц, занимающихся фермерством и проживающих у реки. Обратите внимание, что диаграмма Венна показана с точки зрения **одной группы заинтересованных лиц**, в данном случае это наиболее уязвимые семьи. Размер и местоположение круга, обозначающего отрасль промышленности, показывает, что она важна, но очень удалена. По той же логике Министерства охраны окружающей среды является отдаленным и явно связано с интересами отрасли. Уязвимые семьи представляют интересы сообщества в целом и очень близкие взаимоотношения с фермерами и кооперативами.

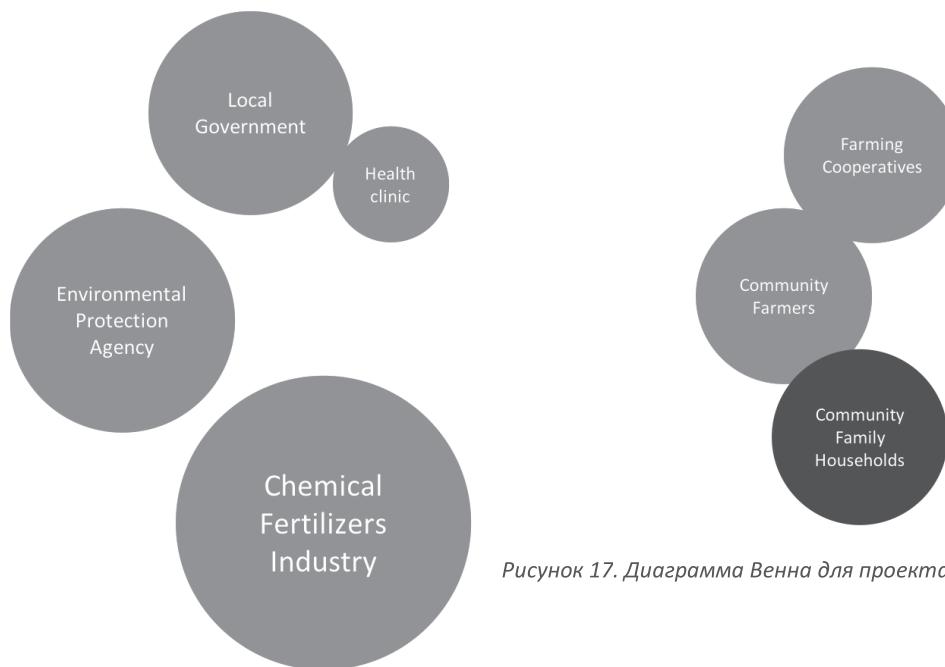


Рисунок 17. Диаграмма Венна для проекта у реки Делта (с точки зрения семей)

Матрица анализа заинтересованных лиц использует **информацию диаграммы Венна** (или иные инструменты анализа влияния заинтересованных сторон) для дальнейшей **идентификации, развития и обобщения** интересов, потенциала и возможных действий заинтересованных лиц. В отличие от диаграммы Венна матрица позволяет дать описание, которое является дополнительной информацией о заинтересованных лицах, их интересах, влиянии и потенциальных мероприятиях в ответ на интересы таких участников. Матрица анализа заинтересованных лиц представляет собой актуализируемый документ, который необходимо обновлять в определенный момент на протяжении всего проекта. Этапы принятия решений — отличная возможность собрать проектную команду, чтобы провести повторную оценку заинтересованных сторон и убедиться, что они вовлечены в коммуникацию и проект на надлежащем уровне.

Описание заинтересованной стороны	Категория заинтересованных лиц	Заинтересованность в проекте	Сила и влияние	Взаимоотношения
Семьи, проживающие у реки Делта 450 семей выбрасывают отходы и использованную воду в реку, которая также является источником питьевой воды и в которой ловят рыбу	Пользователи	Сократить количество болезней, передаваемых через воду, и улучшить доступ к объектам WASH (водоснабжение, санитария и гигиена), включая уборные.	Могут сократить объемы сбрасываемых в реку фекалий, но не знают о последствиях.	Основные бенефициары по проекту строительства уборных
Фермеры и кооперативы 200 единиц с низким уровнем дохода, небольшие семейные бизнесы, объединившиеся в неофициальные кооперативы	Команды поддержки	Поддержание и улучшение средств к существованию. Загрязнение оказывается на объемах и качестве улова. Состояние здоровья ухудшается, особенно матерей и детей.	Потенциальные кормильцы. Кооперативы могут требовать изменения в отрасли и муниципалитете.	Кооперативы и фермерские ячейки, состоящие из членов семей
Муниципалитет реки Делта Министерства охраны окружающей среды и местное правительство	Влиятельные лица	Заинтересованы в улучшении условий для сообщества и в том, чтобы стать ближе к семьям (взаимоотношения).	Потенциальная команда поддержки. Имеют возможность проводить проверки в отрасли.	Открытый диалог с членами сообщества отсутствует
Отрасль химических удобрений	Влиятельные лица	В настоящее время мотивация что-	Обладают финансовыми и техническими	Связаны с правящей

Ведущая отрасль промышленности, занимающаяся в том числе производством химической продукции.		либо менять ограничена.	ресурсами для использования более чистых технологий.	партией (правительство).
Медицинская клиника Ведущая государственная медицинская клиника, оказывающая медицинскую помощь и услуги населению.	Пользователи	Сокращение количества болезней, передающихся через воду, снизит нагрузку на медицинское учреждение, которое итак перегружено.	Может выступать от лица сообщества	Тесное взаимодействие как сообществом, так и с местным правительством

Таблица 10. Матрица анализа заинтересованных лиц

Дерево проблем

Возможно, вы уже определили общую проблему в сообществе, с которым вам предстоит работать, либо вы отвечаете на запрос на предложения, в котором проблема определена за вас. Прекрасный способ изучить и подробно описать приоритеты проекта — это использовать **дерево проблем**.

Составляя дерево проблем, важно начать процесс с определения «центральной проблемы», для этого можно использовать мозговой штурм с участием заинтересованных сторон или проблема уже определена заранее по результатам первичного анализа имеющейся информации. После определения центральной проблемы осуществляется процесс разработки дерева последующих проблем (предпочтительно через процесс совместного участия), где необходимо придерживаться следующих инструкций:

- проблемы, которые непосредственно вызывают начальную проблему, помещаются ниже (причины);
- проблемы, которые являются прямыми последствиями начальной проблемы, ставятся выше (последствия).

Главный вопрос логики дерева проблем: «Что является причиной этого?». Если есть две или более причины, которые в сочетании вызывают последствия, они находятся на одном уровне в диаграмме. Причинно-следственные стрелки используются для соединения уровней дерева проблем.

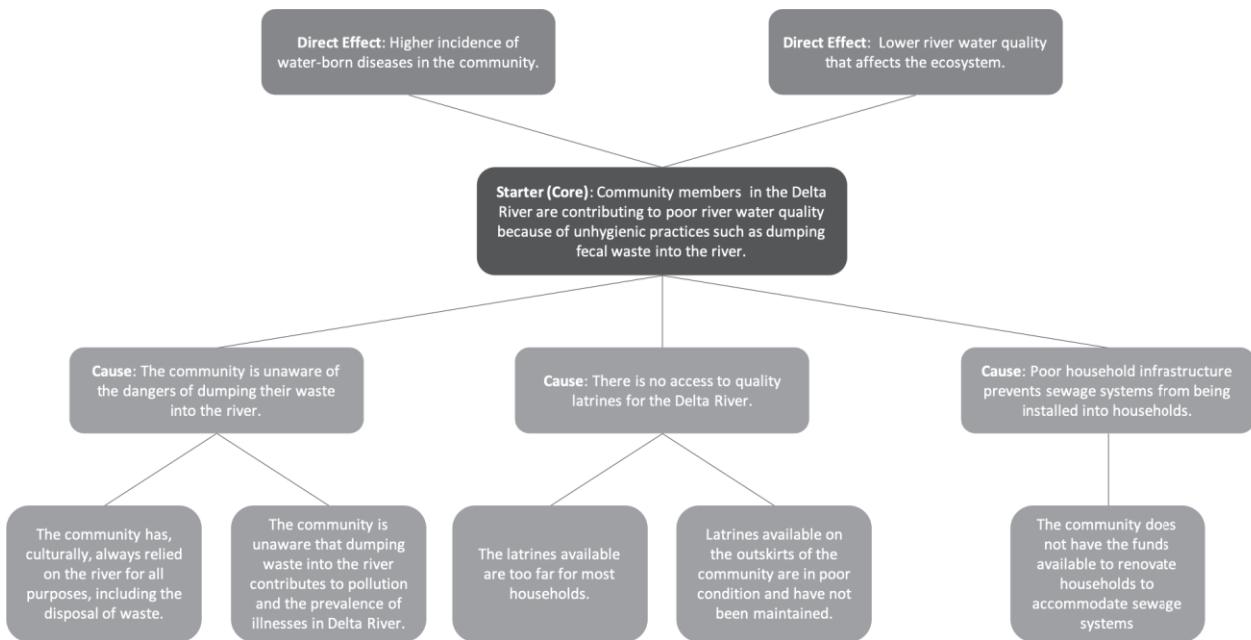


Рисунок 18. Дерево проблем по проекту у реки Делта

В нашем проекте строительства уборных начальная проблема состоит в том, что население, проживающее у реки Делта, участвует в снижении качества воды в реке из-за антисанитарии, например, сбрасывание фекальных вод в реку. Здесь выявлены три основные причины:

1. сообщество не знает об опасностях сброса использованных вод в реку;
2. у реки Делта нет качественных уборных;
3. плохая жилищная инфраструктура не позволяет установить канализации в домах.

Результат (или прямое последствие) заключается в том, что в области реки Делта отмечаются высокие показатели заболеваний, передаваемых через воду, качество воды в реке низкое, что оказывается на экосистеме.

Это упрощенное представление дерева проблем; для определения абсолютных причин начальной проблемы можно использовать дополнительные уровни. Также важно не забывать, что вы хотите изучить проблему целиком, а не только что касается предвзятого представления о том, какой тип вмешательства вы можете предпринять; вы хотите изучить причины и последствия проблемы в целом. Подход, предполагающий совместное участие, очень полезен, он позволяет оценить и разбить проблему на более детальные причины.

Анализ будущего состояния

Дерево целей

После завершения создания дерева проблем следующий шаг — разработать **дерево целей**, которое начинает определять возможные вмешательства, которые можно предпринять для «починки» неполадок в дереве проблем. Упрощенно дерево целей — это зеркальное отражение дерева проблем, где каждая формулировка проблемы преобразуется в положительную формулировку цели. Дерево проблем отражает причинно-следственную связь, а дерево целей отражает средства для достижения цели.

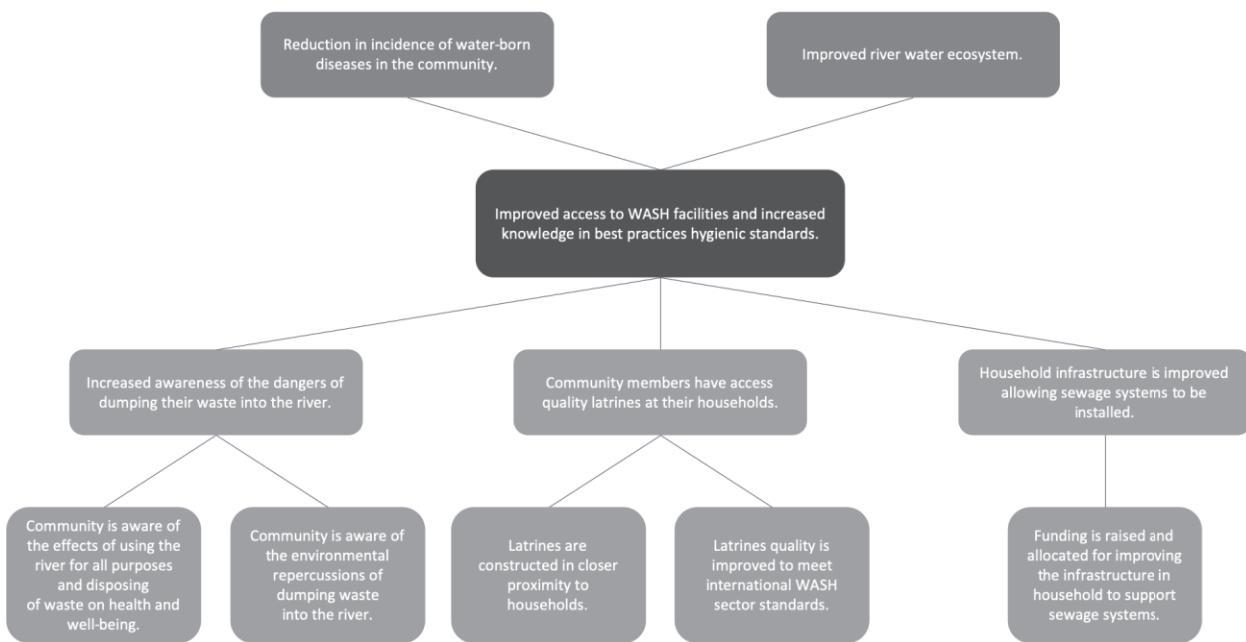


Рисунок 19. Дерево целей по проекту у реки Делта

Когда различные потребности определены, следует проанализировать выявленные потребности и определить, есть ли адекватное обоснование для проектного вмешательства.

На этом этапе организация в сфере развития должна рассмотреть два важных стратегических вопроса:

- Какие элементы дерева целей будут включены в проектное вмешательство?
- Какие элементы не будут включены в объем проекта?

Достигнуть согласия по этим вопросам с заинтересованными лицами может быть трудно, а принятие решения может быть сложным и спорным.

Эти вопросы помогут проектной команде и заинтересованным сторонам принять конкретные решения: где проект будет внедряться, какие услуги будет предоставлять, кого обслуживать, как услуги будут предоставляться.

Возвращаясь к проекту у реки Делта, критерии по выбору сферы деятельности должны включать наличие ресурсов, возможности реализующей организации, приоритеты местного правительства и потребности домашних хозяйств. Кроме того, следует учитывать инициативы других НПО и организаций в этом сообществе. Исходя из этих критериев, проектная команда разработала **дерево решений/альтернатив для определения итогов и целей** (см. ячейки голубого цвета на рисунке ниже), которые необходимы для решения центральной проблемы. Важно отметить, что в дереве альтернатив также указано, какие элементы не войдут в объем проекта (ячейки оранжевого цвета на Рисунок 20).



Рисунок 20. Дерево решений/альтернатив по проекту у реки Делта

На практике анализ будущего состояния редко бывает простым. Хотя анализ будущего состояния может выявить ряд случаев потенциального вмешательства для проекта, редко бывает так, что организация может реализовать все мероприятия, указанные в анализе будущего состояния. На этом этапе организация в сфере развития должна рассмотреть три важных стратегических вопроса:

- Какие элементы будут включены в проектное вмешательство?
- Какие элементы не будут включены в объем проекта?
- Какие критерии будут использоваться для принятия таких решений?

Такие вопросы могут оказаться трудными, и у организаций будет ряд альтернатив. Необходимо определить конкретные решения по содержанию проекта. Где будет проведено проектное вмешательство? Какие услуги будут оказываться? Кому услуги будут оказываться?

Анализ коллективного воздействия и масштаба

Очень важно знать, какие другие инициативы проводятся другими организациями и НПО, которые направлены на целевых бенефициаров в сообществе. Возможно, ваша организация не сможет придерживаться всех линий, указанных в дереве целей, поскольку они не вписываются в опыт, приоритеты или стратегию организации. Тем не менее, может случиться так, что другие организации обладают опытом и возможностью реализовать вмешательство, которое ваша организация реализовать не в состоянии. Вместе с тем, существует вероятность, что вы можете сотрудничать, взаимодействовать и объединиться с другими, чтобы добиться совместного воздействия для сообщества.

Достигнуть согласия по этим вопросам может быть трудно, а принятие решения может быть сложным и спорным. Следовательно, важно, чтобы проектная команда четкое определила и расставила приоритеты различных вопросов, возникающих в процессе принятия решения о том, что включить в конечный проект, а что удалить.

В таблице 11 приведены компоненты, которые следует учитывать при определении того, какие инициативы реализовывать, что включать, а что не включать в проект.

Категория	Направляющие вопросы
Определение приоритета потребностей	Какие потребности привлекли больше всего внимания в ходе оценки/анализа? Работа с какими потребностями может оказать самое большое воздействие?
Внешнее влияние на программу	Кто еще работает в предполагаемой зоне вмешательства? Какие преимущества их программы? Какие текущие мероприятия дополняют анализ дерева целей?
Приемлемость	Является ли предлагаемый подход приемлемым для целевого населения и ключевых групп заинтересованных лиц? Например, будет ли программа в области репродуктивного здоровья приемлемой с религиозной и культурной точки зрения?
Возможности организации	В чем заключаются преимущества организации? Какими возможностями обладает ваш партнер по реализации?
Наличие ресурсов	Имеется ли финансирование? Есть ли потенциал для роста? Какие возможности есть для эффективного использования ресурсов?
Экономичность	Является ли приемлемой доходность проекта?
Техническая целесообразность и устойчивость	Реально ли завершить предложенную работу? Возможно ли поддерживать работу проекта в течение некоторого времени?
Внутреннее влияние на программу	В чем заключаются стратегические приоритеты вашей организации в регионе? В стране? Прочее?

Вопросы, касающиеся портфеля

В чем заключаются сильные стороны вашей организации в программе?

Какие географические приоритеты имеет ваша организация? Бенефициары? Прочее?

Вписывается ли проект в более обширный портфель проектов в организации?

Таблица 11. Анализ объема

Приоритеты и ожидания при определении объема работ

Определение потребностей и приоритетов вмешательства может быть сложным. Что случится, если проведенная вами оценка потребностей, запросы от спонсора и обратная связь от бенефициаров не согласуются? Что делать? Такой сценарий может быть действительно сложным, и решение, о том какой приоритет или потребность выбрать, не должен лежать на плечах одного лишь руководителя проекта. При конфликте приоритетов участие заинтересованных сторон и руководства проекта крайне важно. Необходимо организовать обсуждение для дальнейшего рассмотрения потребностей, приоритетов и ожиданий различных заинтересованных сторон, чтобы у проектной команды было четкое представление о том, в каком направлении двигаться.

Логика проектного вмешательства

После определения вмешательства, которым вы займитесь, наступает время подумать, как оно приведет к результату, который вы хотите получить. Для этого мы используем логическую структуру.

Матрица логической структуры определяет и описывает логические отношения в проекте, отслеживая вертикальное и горизонтальное обоснование, связывающее уровни в матрице. Связь между элементами на каждом уровне логической структуры демонстрирует вертикальную логику, которая приводит к конечной цели проекта.

Несмотря на существование множества версий логической структуры проекта, в Project DPro описывается четырехуровневая модель логической структуры, которая включает следующие результаты:

1. **Мероприятия** — это мероприятия, направленные на мобилизацию ресурсов (финансовых, человеческих, технических, материальных и временных) с целью получения результата (обучение, строительство и т. п.) по проекту, за которые сотрудники могут нести ответственность и которые в совокупности могут привести к определенным итогам.

Виды логической структуры

Логические структуры могут быть сложными, преимущественно по той причине, что каждый благотворитель и каждая организация использует неодинаковую структуру. Различия между логическими структурами в организациях заключаются чаще всего в терминологии. Вертикальная и горизонтальная логика одинаковы, независимо от терминов, используемых для описания каждого уровня.

2. **Итоги** — это материальные и нематериальные результаты деятельности по проекту. Включают продукцию, товары, услуги и изменения (например, люди, получившие больше знаний и приобретшие больше умений, построены качественные дороги), которые в совокупности приводят к получению итогов.
3. **Исходы** — это то, чего ждать от завершения проекта на уровне бенефициара (например, использование знаний или умений в реальной практике, перевозка грузов по построенным дорогам через некоторое время) и какие изменения произойдут на уровне населения (уменьшение проблемы недоедания, повышение дохода, увеличение урожая и пр.), которые в совокупности будут способствовать достижению целей и изменениям через некоторое время.
4. **Цели** — это желаемый конечный результат или последствия самого высокого уровня (трансформация, устойчивое развитие, жизнедеятельность, благополучие и пр.), получаемые в том числе за счет реализации проекта — конечная цель многих логических структур. Примером может служить цель на уровне сектора или исход на уровне программы.

Ваша основная ответственность как руководителя проекта находится на уровне мероприятий и итогов, поскольку именно над этими элементами у вас есть контроль на уровне проекта. Сильная вертикальная логика и крепкая горизонтальная логика (которую мы рассмотрим чуть позже) позволят вам обеспечить итог. Эти мероприятия опираются на результаты работы, проделанной вами в рамках анализа будущего состояния: здесь проводится прямая линия между выбранным вмешательством и основной проблемой.

	Описание проекта	Показатели	Средства верификации	Предположения
Цель			Если имеют место ИСХОДЫ, это должно помочь в достижении общей ЦЕЛИ.	
Исход(-ы)			Если получаются ИТОГИ, могут иметь место ИСХОДЫ.	
Итоги			Если реализуются МЕРОПРИЯТИЯ, могут иметь место ИТОГИ.	
Мероприятия			Если предоставлены достаточные РЕСУРСЫ, могут проводиться МЕРОПРИЯТИЯ.	

Таблица 12. Вертикальная логика логической структуры

В зависимости от вмешательства, выявленного и определенного при помощи анализа текущего и будущего состояния, вертикальная логика в проекте строительства уборных у реки Делта может выглядеть так, как указано ниже. Это ни в коем случае не является исчерпывающим описанием целей, это скорее пример, демонстрирующий отношения «если..., то...» в рамках проекта.

	Описание
Цель	Улучшить качество воды в реке Делта.

Исход(-ы)	Улучшенный доступ к качественным уборным для населения у реки Делта.
Итоги	1.1 Построены качественные уборные. 1.2 Сотрудники местного муниципалитета прошли обучение по обслуживанию уборных. 1.3 Представители сообщества у реки Делта прошли обучение по роли и использованию уборных.
Действия	1.1.1 Спецификации и расположение уборных определены и согласованы с технической службой. 1.1.2 Строительство крышки и конструкции. 1.1.3 Установка конструкции уборной и проверка качества.

Таблица 13. Описание логической структуры

После того, как цели, исходы, исходы и действия по проекту определены, приходит время следующего вопроса: «Какие внешние риски (как правило, не подконтрольные проекту) потенциально могут вмешаться в вертикальную логику проекта?». На каждом уровне логической структуры есть внешние факторы, которые могут повлиять на успех проекта, — это предположения. Предположения составляют горизонтальную логику логической структуры; они должны оставаться верными, чтобы действия приводили к итогам, а итоги — к исходам. Поскольку предположение представляет собой гипотезу об условиях (внешних и внутренних) в дизайне, которые необходимы для того, чтобы убедиться, что предполагаемые причинно-следственные взаимосвязи функционируют так, как запланировано, и что запланированные действия приведут к ожидаемым результатам.

	Описание проекта	Показатели	Средства верификации	Предположения
Цель				
Исход(-ы)				Если горизонтальная логика соблюдена,
Итоги				A предположения верны, скорее всего, проект будет реализован успешно.
Действия				

Таблица 14. Горизонтальная логика логической структуры

Особенно важно сосредоточить внимание на предположениях в логической структуре. Если такие условия не остаются верными, успех проекта может быть поставлен под угрозу. Как правило, предположения имеют положительную формулировку и связаны непосредственно с действиями, итогами, исходами и целью. Кроме того, предположения — отличный способ начать думать о проектных рисках. Думайте о них как об отношениях «если..., И тогда...». Если мы добьемся итогов И предположения останутся верными, мы сможем получить исходы.

Цель	Предположение
Исход: рост экономических прав фермеров вследствие повышения урожайности ячменя.	
Итог: фермеры получили более качественный ячмень для посева.	Сохраняются благоприятные для прорастания семян погодные условия, баз засух или наводнений.

Таблица 15. Предположения. Пример 1

Цель	Предположение
Исход: улучшенное питание наиболее уязвимых детей.	
Итог: дети получают 3 полноценных сбалансированных приема пищи в день.	У детей нет проблем со здоровьем, которые мешали бы им усваивать питательные вещества из 3 полноценных сбалансированных приемов пищи в день.

Таблица 16. Предположения. Пример 2

Особенно важно обратить пристальное внимание на предположения на уровне итогов и исходов в логической структуре. Предположения на этих уровнях образуют основу логики проектного вмешательства. Именно на этой стадии устанавливается связь между результатами, полученными

на уровне итогов, и социальным изменением, желательным на уровне исхода. Если обратиться к примеру проекта строительства уборных у реки Делта, итоги проекта будут следующими:

- 1.1 Построены качественные уборные.
- 1.2 Сотрудники местного муниципалитета прошли обучение по обслуживанию уборных.
- 1.3 Представители сообщества прошли обучение по роли и использованию уборных.

Предположение на уровне итогов — это то, что большая доступность уборных и большая осведомленность об уборных существенно повысят их использование, улучшая тем самым качество воды и состояние здоровья населения.

После определения целей, сопутствующих рисков и предположений последний элемент логической структуры — это **показатели достижений и средства подтверждения** на каждом уровне логической структуры.

Показатель представляет собой количественный или качественный критерий для описания изменения. Чтобы показатель отражал изменение, он должен иметь исходный уровень (критерий или описание текущего состояния единицы и (или) сопоставимого объекта) в качестве отправной точки. Исходные уровни должны определяться в начале проекта. Показатели в ходе реализации проекта сравниваются с целью (улучшения, изменение или достижение, ожидаемые в процессе реализации проекта) с учетом исходного уровня.

Показатели отражают то, насколько проект приближается к запланированным значениям, итогам, исходам и целям. Они показывают то, чего необходимо достичь на каждом уровне в конкретной, измеримой форме. Кроме того, показатели помогают исключить неоднозначные и неточные заявления о том, чего ждать от проектного вмешательства.

В Таблица 17 представлены указания по разработке показателей на каждом уровне логической структуры.

Элементы	Указания по показателям
Цель. Конечная цель или высокий конечный результат или последствия, которому проект способствует.	Показатели — это долгосрочное воздействие, которое не относится к одному проекту. Скорее, они являются программной, подотраслевой или секторальной целью, которой несколько других проектов и переменных величин также будут способствовать. Например: преобразование, устойчивость, жизнеспособность и благополучие.
Исходы. Что, как ожидается, проект достигнет на уровне бенефициара, что в совокупности приведет к достижению целей и воздействию по прошествии некоторого времени.	Показатели на этом уровне имеют решающее значение, но их труднее определить. Изменение должно произойти среди расширенного числа бенефициаров, целевого населения, сотрудничающих учреждений и местных партнеров. Например: применение знаний и навыков на практике с течением времени, увеличение доступа, снижение недоедания, повышение доходов и урожайности.

Элементы	Указания по показателям
Итоги. Ощутимые результаты, полученные от деятельности по проекту, которые в значительной степени находятся под контролем руководства проекта и которые в совокупности способствуют исходам.	Показатели на этом уровне легче обозначить, чем на уровне исходов, поскольку они представляют собой материальные товары и услуги, получаемые в результате реализации проекта. Все итоги должны быть получены к концу реализации проекта в срок в соответствии с графиком, включенным в проектный план. Например: люди обучены и имеют улучшенные знания и навыки, построены качественные дороги, поставлены товары и услуги.
Действия. Предпринятые действия, посредством которых мобилизуются ресурсы для получения результатов, за которые несет ответственность персонал и которые в совокупности дают итоги.	Не все организации в сфере развития разрабатывают показатели на уровне действий. Показатели на этом уровне почти напрямую связаны с описанием самих действий. Например: работа персонала, фактические расходы по сравнению с бюджетом, использование оборудования, компоненты обучения и компоненты строительства.

Таблица 17. Указания по показателям на уровне логической структуры

При разработке показателей нормой является использование критериев SMART для концептуализации показателей эффективности. SMART — это аббревиатура, которая обозначает следующее:

- **Specific** (конкретные): показатели должны быть конкретными и должны касаться ожидаемого изменения на каждом уровне. Что или кто изменится?
- **Measurable** (измеримые): показатель должны быть количественным и измеримым. Можно ли измерить показатель объективно и независимо?
 - Количество, т. е. ожидаемое численное представление о том, что должно быть достигнуто.
 - Качество, т. е. повествовательное или описательное раскрытие ожидаемых достижений.
 - Месторасположение, т. е. географические границы ожидаемых достижений.
- **Achievable** (достижимые): показатели должны быть достижимыми в рамках треугольника ограничений проекта (бюджет/ресурсы, время/бюджет и масштаб/качество).
- **Relevant** (значимые): показатели должны точно измерять изменения, которые проект стремится произвести. Является ли показатель практическим и экономически эффективным показателем итогов, исходов и (или) цели?

- **Time-bound** (ограниченные во времени): показатели должны указывать конкретную дату и время. К какому сроку показатель будет достигнут? Возможно ли добиться показателя в оговоренный срок?

Разделение показателей

Разделение показателей имеет место тогда, когда вы разбиваете показатели в категории для более удобного анализа. Примеры того, как можно разделить показатели: пол, географическое расположение, социо-экономическое положение и возраст. Не забывайте, что разделение направлено на обеспечение лучшего понимания изменений, происходящих на уровне каждой категории. Разделение будет зависеть от показателя и того, какая информация необходима для более глубокого анализа.

Если взять проект строительства уборных у реки Делта, то одним из показателей на уровне исхода будет увеличение (в %) показателей пользования уборными к концу проекта по сравнению с показателем до запуска проекта. Может быть целесообразным разделить этот показатель по полу и возрасту, чтобы увидеть и понять, кто из этих групп не пользуется уборными (мужчины или женщины, молодежь, люди среднего возраста или пожилые

Средства верификации — это источники, из которых мы берем информацию для измерения показателей. Средства верификации должны быть экономичными и должна измерять непосредственно показатель. Лучше всего, чтобы показатели и средства верификации были простыми. Чем сложнее показатель, тем сложнее (и, следовательно, труднее поддается измерению) средство верификации.

В таблице 18 представлена частичная логическая структура по проекту строительства уборных у реки Делта. Содержание этой логической структуры представляет собой пример горизонтальной и вертикальной логики проекта; кроме того, структура позволяет увидеть примеры предположений и показателей на каждом уровне логической структуры.

	Описание	Показатели	Средства верификации	Предположения
Цель	Улучшить качество воды в реке Делта.	Снижение (в %) содержания загрязняющих веществ в реке Делта.	Определение качества воды	Предположения на этом уровне не нужны
Исход(-ы)	Улучшенный доступ к качественным уборным для населения у реки Делта.	Увеличение (в %) показателей пользования уборными к концу проекта по сравнению с показателем до запуска проекта. Доля (в %) членов сообщества, которые выражают удовлетворенность расстоянием, качеством и состоянием уборных к концу проекта.	Данные опросов Обсуждения в фокус-группах в сообществе	Другие источники загрязнений в реке Делта отсутствуют. Уборные обслуживаются муниципалитетом, что гарантирует их работу и максимально возможное качество.
Итоги	1.1. Построены качественные уборные. 1.2. Сотрудники местного муниципалитета прошли обучение по обслуживанию уборных. 1.3. Представители сообщества у реки Делта прошли обучение по роли и использованию уборных.	1.1. Количество уборных в пределах 50 метров от домов к концу фазы 2 проекта. 1.2. Число обученных сотрудников муниципалитета, которые обладают знаниями по техническому обслуживанию уборных, к концу проекта. 1.3. Число представителей сообщества, которые прошли обучение и демонстрируют знания по использованию и роли уборных, к концу фазы 1 проекта.	1.1. Данные технических исследований. 1.2. Листы учета посещаемости тренингов и оценка до/после обучения. 1.3. Листы учета посещаемости тренингов и оценка до/после обучения.	1.1. Доступ к уборным и информация о преимуществах обеспечат пользование уборными населением. 1.2. Сотрудники муниципалитета сохранят свои должности и будут передавать знания по обслуживанию новым сотрудникам. 1.3. Представители сообщества имеют достаточно силы и влияния для того, чтобы убедить население пользоваться уборными.
Действия	1.1.1. Спецификации и расположение уборных подтверждены и согласованы с технической службой. 1.1.2. Строительство крышки и конструкции уборной. 1.1.3. Установка конструкции уборной и проверка качества.	Ресурсы: материалы для строительства уборных, инженер по WASH, план обучения обслуживанию уборных, материалы для пропаганды		

Таблица 18. Логическая структура проекта строительства уборных у реки Делта

В пример проекта у реки Делта включено несколько компонентов логической структуры, на которые необходимо обратить особое внимание. Во-первых, итог 1.2: «Сотрудники местного муниципалитета прошли обучение по обслуживанию уборных». Это итог, имеющий непосредственное отношение к устойчивости проекта. Мы обсудим устойчивость по мере продвижения по руководству, но уже сейчас важно отметить, что устойчивость проекта и план продолжения предоставления продуктов или услуг после завершения проекта рассматриваются уже на самых начальных этапах проекта.

Другой компонент, на который вы можете обратить внимание, — это показатель 1.1 итогов: «Количество уборных в пределах 50 метров от домов к концу фазы 2 проекта». Это зависящий от пола показатель WASH (водоснабжение, санитария и гигиена)³, то, что иногда необходимо принимать во внимание при определении логики проекта. Стратегия гендерного равенства стала общепринятой практикой в сферах развития и гуманитарной помощи, она обеспечивает учет конкретных потребностей всех людей с оглядкой на гендерное равенство. Может потребоваться включить определенные методики и показатели в проект, чтобы соблюсти принцип гендерного равенства. В этом примере показатель является зависимым от пола для сектора WASH. Специалисты установили, что расстояние является значимым фактором для доступа женщин и детей к объектам WASH, поэтому уборные необходимо строить не далее 50 метров от дома.

Не забывайте, что логическая структура — это актуализируемый документ, который необходимо обновлять при внесении любых изменений в проект в соответствии с процессом обсуждения, надлежащего утверждения и обоснования. Кроме того, это и инструмент, который можно использовать для мониторинга и оценки, а также планирования проекта. Актуализация и регулярные обновления имеют важное значение по мере продвижения проекта.

Предварительный анализ (оценки)

На этапе выявления и определения целесообразно включить предварительный анализ (оценки), чтобы способствовать определению вмешательства и составлению письменного предложения (при необходимости). Необходимо выполнить по меньшей мере следующие анализы: заинтересованные стороны, риски, кадры, цепочка поставок и устойчивость.

Всякий раз проводя анализ вам необходимо привлекать к процессу различных заинтересованных лиц, чтобы анализ шел активнее. Например, оценивая кадры, необходимые для проекта, обратитесь к координатору отдела кадров вашей организации. Включение таких

Начните работы раньше

Именно на этом этапе проекта вы, возможно, начнете принимать решения о том, как, по вашему мнению, проект будет развиваться. Например, какая структура управления будет наиболее эффективной и приемлемой? Какие инструменты управления проектом следует использовать в первую очередь? Вам необходимо начинать думать о структуре проекта, даже на такой ранней стадии как эта. Реальность такова, что между утверждением предложения и ожидаемой датой реализации проекта будет не так уж много времени. Если вы проведете анализ постепенно и начнете разрабатывать проект раньше, процесс от утверждения предложения до открытия проекта, планирования и реализации будет более

³ https://www.unicef.org/gender/files/Gender_Responsive_WASH.pdf

заинтересованных сторон на ранних стадиях создает тон их вовлечения и участия на протяжении всего проекта.

Анализ рисков

Комплексная оценка и управление рисками крайне важны для успешной реализации проекта, но часто эти действия получают недостаточно внимания или воспринимаются как нечто необходимое для соблюдения соответствия на стадии составления письменного предложения. На этапе выявления и определения вашей первостепенной задачей будет начать изучение возможных рисков, связанных с вашим проектом.

При изучении проектных рисков важно понимать, что каждый проект уникален, и нельзя разработать один на всех набор категорий рисков, которые подошли бы всем организациям и проектам. Проектные команды должны исследовать условия своего проекта и подготовить ряд категорий рисков, которые соответствуют их потребностям. Примеры возможных категорий рисков:

Стратегические/коммерческие:

- неспособность поставщиков соблюсти договорные обязательства;
- мошенничество/кражи;
- неспособность партнеров по реализации обеспечить желаемый исход.

Экономические/финансовые/рыночные:

- колебания обменных курсов;
- нестабильность процентной ставки;
- инфляция;
- негативное влияние тенденций рынка на планы.

Юридические и регуляторные:

- недействительность предположений по проекту вследствие нового или дополненного законодательства;
- невозможность получения необходимой разрешительной документации (например, планирование, согласие);
- неудовлетворительные договорные соглашения.

Организационные/управленческие/кадровые:

- слабое руководство;

- несоответствующие полномочия ключевого персонала для выполнения функций;
- ненадлежащие процедуры подбора персонала;
- недостаточно четкие роли и ответственность;
- конфликты личностей;
- отсутствие операционной поддержки.

Политические:

- изменения в правительстве или политике правительства;
- война или беспорядок;
- отрицательное влияние общественного мнения/СМИ;
- вмешательство со стороны политиков в решения по развитию.

Экологические:

- стихийные бедствия;
- неожиданные изменения погодных условий.

Технические/операционные/инфраструктурные:

- ненадлежащий дизайн;
- расширение масштабов;
- нечеткие ожидания.

Риски, связанные с управлением проектом:

- отсутствие планирования, анализа рисков, незапланированных расходов;
 - ненадлежащее отслеживание и реагирование;
 - нереальные графики;
- плохое управление логистикой;
 - задержки в утверждении проектной документации.

Проведите совместную с заинтересованными сторонами оценку возможных рисков, которые могут повлиять на своевременную реализацию проекта в рамках бюджета и масштаба и с максимально возможным качеством.

Анализ кадров

Проектная команда

Кадры и цепочка поставок — два компонента проекта, которые приводят к задержкам и проблемам с графиком проекта. Тем не менее, начальники или руководители этих отделов часто привлекаются к проекту только на этапе реализации. Участие в процессе оценки кадров вместе с отделом кадров на ранних этапах проекта может помочь предотвратить возможные проблемы и затруднения на более поздних этапах. На этом этапе руководитель проекта, возможно, еще не подобран и не принят на должность, поэтому оценка потребностей имеет особенно важное значение для обеспечения слаженного перехода после включения руководителя проекта в команду.

Персонал, занятый в проекте

- Сколько членов команды потребуется для реализации проекта?
- Требуются ли технические специалисты на проект и есть ли у нас такие технические специалисты?

Партнеры по реализации

- Будут ли партнеры по реализации привлекаться на все или часть действий по проекту?
- Потребуется ли привлечь несколько партнеров по реализации?
- Прошли ли потенциальные партнеры оценку способности осуществлять мероприятия?

Вспомогательный персонал

- С какими отделами необходимо проконсультироваться и какие отделы необходимо привлечь к проекту и на каком этапе?
- Какие действия потребуются от вспомогательного персонала для того, чтобы завершить работы по проекту в рамках ограничений?

Поставщики и подрядчики

- Потребуется ли привлечь внешних поставщиков и подрядчиков для некоторой части работ?
- Есть ли у вас список надежных поставщиков и подрядчиков, которые привлекались ранее?

Рисунок 21. Необходимые кадры по проекту

Роли и ответственность

По мере определения того, какие члены команды потребуются для вмешательства, вы, возможно, начнете оформлять требования по ролям и ответственности для таких членов команды. Именно на этом этапе стоит начать разрабатывать должностные инструкции и иерархию (органограмму) проекта, которые могут потребоваться также для проектного предложения. На этой стадии целесообразно привлечь отдел кадров и других заинтересованных лиц, которые помогут определить, какие члены команды потребуются и когда.

Проектная команда и масштаб работ

Может случиться так, что в какой-то момент ваша проектная команда будет работать на нескольких проектах. Это часто случается у локальных партнеров и партнеров по реализации. Когда вы начинаете оценивать кадры, необходимые для реализации проекта, не забывайте об объеме работ каждого участника команды в течение всего жизненного цикла проекта. Масштаб работ должен быть четко прописан и учтен при обозначении ролей и ответственности, как правило, его включают в раздел предложения о бюджете.

Кроме того, целесообразно будет подумать о типе структуры управления на проекте. Будет ли это проектный совет, в который войдут представители различных заинтересованных сторон? Или спонсор проекта за большую практичность? Каким образом будет осуществляться руководство, какие допущения в отношении управления проектом необходимо предусмотреть? Ответы на все эти вопросы необходимо дать уже на этом этапе, а подробная работа проводится на этапе открытия проекта.

Требуемая производительность проектной команды

Определяя должностные обязанности, задачи и функции членов проектной команды, важно принимать во внимание умения и компетенции, необходимые для той или иной позиции. Взаимодействуя с отделом кадров, изложите основные компетенции и квалификации для каждой позиции, указав необходимые технические навыки и личные качества. Если члены проектной команды уже подобраны, это действие может помочь выявить потребность в обучении или поиске новых членов.

Хорошим инструментом для изучения кадрового компонента проекта на этом этапе будет использование следующих наводящих вопросов:

- ✓ Какой тип структуры руководства будет наиболее практичным и приемлемым для этого проекта?
- ✓ В чем состоит структура отчетности внутри проектной команды и со вспомогательным персоналом?
- ✓ Какая производительность ожидается от каждого члена команды?
- ✓ Какими квалификациями и потенциалом должны обладать члены команды для поддержания эффективной среды в команде и эффективного завершения работы?

Взаимодействие с партнерами по реализации

В некоторых случаях партнеры по реализации будут частью уравнения, поэтому очень важно оценить также их потенциал и понять, какие квалификации и знания от них потребуются для эффективного завершения каждой части проекта. Чем раньше начать этот процесс (будь то оценка потенциала организации или предоставление шаблонов и инструментов), тем больше преимуществ для продвижения проекта.

Анализ системы поставок

Еще один компонент проекта, который часто вызывает задержки, — это цепочка поставок. Во многих случаях это не является прямым результатом неэффективной и нерезультативной работы отдела снабжения, а скорее результатом неучастия в определении и планировании проекта.

На стадии выявления и определения вы начнете формировать проект (наподобие составление паззла), поэтому крайне важно решать, что может потребоваться для поставок, какие системы логистики использовать и как вы будете управлять активами по проекту.

Project DPro определяет три компонента управления цепочкой поставок:

Управление поставками, включая определение того, какие материалы и услуги необходимы, когда они необходимы, а также как их получить и кто за это отвечает. План поставок необходимо включить в другие элементы плана проекта, чтобы обеспечить, что все решения по поставкам согласуются с бюджетом, графиком проекта, параметрами качества и рисков.

Управление логистикой, включая планирование, реализацию и контроль эффективного, экономически целесообразного потока и хранения сырья, объектов незавершенного производства, готовой продукции и связанной с ними информации из точки происхождения до точки потребления с целью соблюдения требований заказчика.

Управление активами, включая системы мониторинга, обеспечения и перемещения объектов, имеющих важное значение для проекта.

Руководитель проекта отвечает за выявление, определение, планирование и надлежащее управление этими компонентами на протяжении всего срока реализации проекта в тесном сотрудничестве с отделом снабжения.

Финансовый анализ

На этом этапе от вас может потребоваться направить предложение для получения финансирования. Целесообразно начать составлять предварительный бюджет, исходя из имеющейся информации. Например, общие объемы продукта уже определены, известны предварительные действия, которые потребуются для обеспечения итогов. Должно быть общее понимание кадров, поставок и материалов, технических требований по проекту.

Бюджет будет расписан подробно на стадии открытия проекта и на стадии планирования, когда будет получено больше информации по проекту и будет определен объем работ.

Анализ устойчивости

В последнее время устойчивость стала ключевым элементом проектов в сфере развития. Заинтересованные стороны хотят быть уверенными, что проект и результаты проекта не исчезнут

после завершения проекта. Тем не менее, зачастую мы начинаем думать об устойчивости только тогда, когда проект уже близок к завершению.

Устойчивость и проекты

В зависимости от типа реализуемого вами проекта устойчивости может уделяться больше внимания. Например, если вы будете реализовывать проект оказания гуманитарной помощи, вряд ли здесь будет фактор устойчивости, поскольку суть таких проектов заключается в том, чтобы обеспечить самыми необходимыми и срочными услугами (еда, защита, вода, укрытие, здравоохранение). Тем не менее, если ваш проект ориентирован больше на развитие, устойчивость следует учитывать при определении, планировании,

На этом этапе вашего проекта, возможно, вы начнете думать о том, что будет происходить после завершения проекта. Захотите ли вы расширить проект на другие регионы? Собираетесь ли вы передать проект местному правительству или организации? Смогут ли они в таком случае сохранить продукт или услугу после завершения проекта? Какой длительный эффект будет иметь вмешательство для поведения или социальных условий или контекста? Рассчитан ли дизайн проекта на долгосрочную перспективу или он является лишь временной мерой? Каким образом проект помогает в достижении цели и потребуются ли для продуктов или услуг какие-либо действия по обеспечению устойчивости?

По мере продвижения на стадии выявления и определения проекта начните думать об этих вопросах и включите ответы в компоненты проекта. Если вы помните их рассмотрения логической структуры, устойчивость проекта учитывается в одном итоге. Обучив сотрудников местного муниципалитета обслуживанию уборных, мы обеспечиваем дальнейшее обслуживание уборных и устойчивость вмешательства. Этот показатель — пример действия, которое можно предпринять, чтобы задать структуру устойчивости проекта. Тем не менее, позже необходимы будут дополнительные ограничения и действия для определения комплексного подхода к устойчивости.

Теория изменений

Еще один аспект, который необходимо проверить, рассматривая устойчивость проекта, — это теория изменений программы. Теорию изменений рассматривают чаще всего на уровне программы, а не уровне проекта. Тем не менее, руководитель проекта и проектная команда должны знать, как их проект вписывается в большую картину теории изменений на уровне программы или на уровне учреждения.

Ниже приведен пример теории изменений для программы строительства уборных у реки Делта. Итоговое ожидаемое изменение — *качество воды в реке Делта улучшится, что обеспечит здоровую экосистему для развития рыболовства и сокращения числа болезней, передающихся через воду*. Очевидно, что одного только проекта у реки Делта недостаточно для такого изменения, для достижения конечной цели необходимо несколько вмешательств.

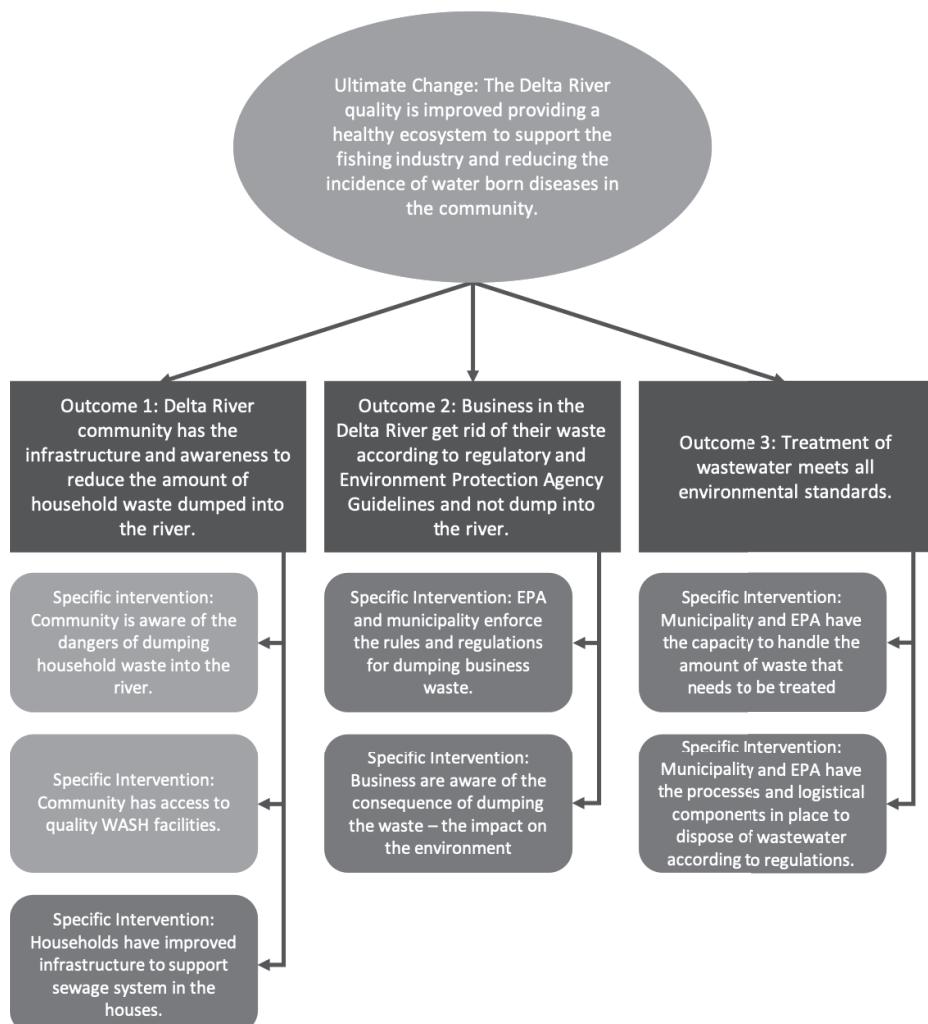


Рисунок 22. Теория изменений по программе для реки Делта

Как видно из предварительной теории изменений выше, для достижения конечной цели потребуется ряд итогов, и в рамках каждого такого итога потребуется несколько вмешательств. Вмешательства, указанные в оранжевых полях, имеют непосредственное отношение к проекту строительства уборных у реки Делта. Проект подходит под теорию изменений, указанную в программе, и поможет в достижении исхода программы (исход 1) и конечного ожидаемого изменения.

Предварительный паспорт проекта

По мере продвижения по этой стадии вы, возможно, начнете составлять паспорт проекта, документ на 3–5 страниц, содержащий основную информацию о проекте, такую как оценки бюджета и объемов, допущения, информация о команде и т. п. Окончательно паспорт будет оформлен на стадии открытия проекта, но целесообразно начинать разработку этих инструментов по мере продвижения по проекту.

Проектное предложение (проектная документация)

Чаще всего результатом всех процессов является проектное предложение. Для составления предложения вам придется проанализировать информацию, необходимую для включения всех компонентов, указанных спонсором или благотворителем. Действительно важно, чтобы этот процесс предполагал максимальное участие, чтобы в него были включены реалии проекта и места реализации проекта.

Оценка реалий: предложения

Вы практически услышите коллективные стенания при упоминании слова «предложение».

Предложения являются неоспоримой трудностью, когда от вас требуется представить предварительный обзор проекта за короткий период времени. Взаимодействие с заинтересованными сторонами практически невозможно, и, как правило, у вас не было возможности подготовить концепцию проекта в полной мере.

Возможно, вам придется ждать недели или даже месяцы, прежде чем предложение будет одобрено, и когда оно будет наконец одобрено, вы должны будете начинать реализацию чуть ли не на следующей неделе. Звучит знакомо?

Реальность такова, что сложно соблюсти сроки, если речь идет о предложениях, но еще сложнее, когда ожидается, что период между утверждением и началом реализации будет коротким. По этой причине проектная команда должна провести подготовку на этапе написания предложения, чтобы оценка по графику являлась максимально точной. Изменятся ли предположения? Возможно, поскольку условия могут измениться, могут измениться и масштабы проекта, в зависимости от результатов процесса утверждения предложения.

Выявление и определение: самоанализ — правильный проект

В реальности стадия выявления и определения может быть непростой для организаций и проектных команд. Зачастую благотворитель уже определил вмешательство, и у проектной команды мало самостоятельности в выборе мероприятий и бенефициаров. В других случаях период от идеи до предложения крайне короткий, и на надлежащий анализ не остается времени. Так что же делать? Звучит как невозможный сценарий.

Вам придется работать с имеющимися ограничениями. Иногда это значит использование вторичных источников для подтверждения потребностей, а не проведение сбора первичных данных. В других случаях это может значить, что придется собрать вместе проектную команду и заинтересованных лиц для обсуждения, составления дерева проблем/целей, оценки данных и определения заинтересованных сторон.

Несмотря на ограничения, важно обеспечить надлежащее продумывание процессов и возможностей на протяжении всей этой стадии. Если упустить тщательную оценку потребностей, заинтересованных сторон и возможных вмешательств, возникнет эффект домино для всей остальной части проекта. Запомните: результаты этой стадии помогут гарантировать, что вы делаете правильное дело. Привлечение различных заинтересованных лиц к процессу и максимальная открытость этапа для его участников также улучшат результаты, помогут увидеть проблемы, потребности и вмешательства с разных перспектив.

2.2 Открытие проекта

В этой главе рассматриваются следующие темы:

- ✓ подготовка проекта для планирования, реализации и управления;
- ✓ комплексный анализ рисков и стратегия управления;
- ✓ вовлечение заинтересованных сторон в деятельность по проекту;
- ✓ структура управления проектом, роли и ответственность;
- ✓ определение структуры планирования;
- ✓ разработка структуры MEAL;
- ✓ подготовка паспорта проекта;
- ✓ запуск проекта.

«Во-первых, вам нужна определенная, четкая практическая идея, цель. Во-вторых, вам нужны средства для достижения результатов, мудрость, деньги, материалы и методы.

И, в-третьих, вам нужно подогнать средства под результат». – Аристотель

2.1.1 Введение

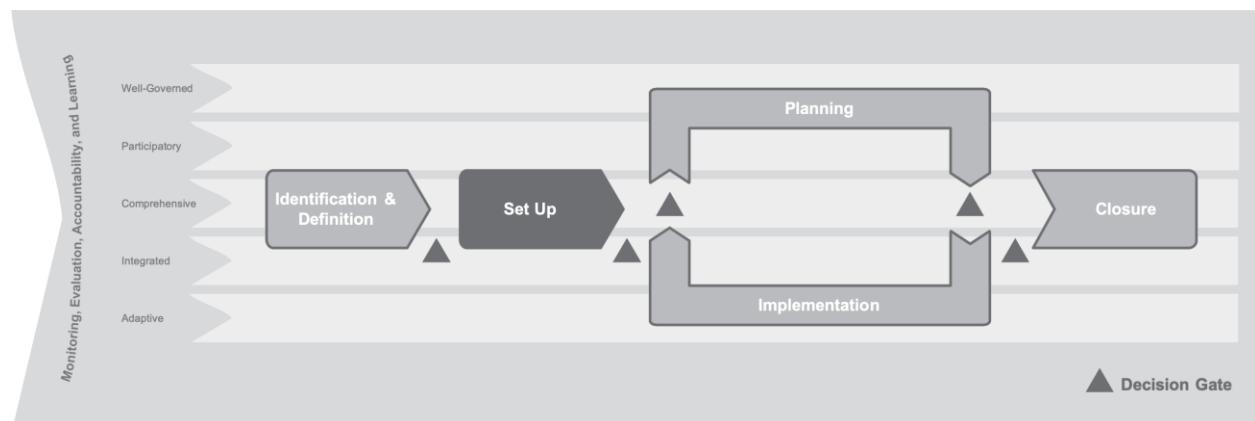


Рисунок 23. Модель стадий DPro: открытие проекта

Цель стадии открытия проекта заключается в том, чтобы подготовить членов проектной команды и заинтересованные стороны к планированию, реализации и надлежащему управлению проектом. Хотя это и может показаться излишним, открытие проекта имеет важнейшее значение в подготовке проектной команды к началу процесса планирования. Большая часть работы, выполненной на стадии выявления и определения, дополняется на стадии открытия проекта, позволяя заложить крепкую основу для систематичного и полноценного продвижения проектной команды.

На этой стадии у руководителя проекта, руководства и соответствующих заинтересованных лиц также появляется возможность обеспечить, чтобы проект по-прежнему оставался действующим, имел нужную направленность, и чтобы применялась полномасштабная стратегия управления рисками. По сути, эта стадия заслуживает основу и создает условия, необходимые для лучшего обеспечения успешного исхода проекта.

На этом этапе вы уже либо получили финансирование проекта, либо проводите переговоры с потенциальным спонсором. Именно на этой стадии руководитель проекта получает полномочия официально начать проект. Стадия открытия проекта — это также время подумать, как проект будет управляться и какие инструменты и планы будут необходимы. Некоторые примеры могут включать стратегию устойчивости, стратегию управления заинтересованными сторонами, стратегию обмена информацией, управление рисками, стратегию управления поставками и стратегию управления кадрами. Не во всех проектах уровень планирования будет одинаковым. Тем не менее, стадия открытия проекта предоставляет возможность договориться о том, какие инструменты будут использоваться и как они будут использоваться. Также на этой стадии мы начинаем критически размышлять о структуре мониторинга и оценки, структуре управления знаниями, а также подробно изучать инструменты управления проектом, которые будут использоваться на протяжении всего проекта. Обратите внимание, что может потребоваться помочь руководителя программы.

Оценка реалий: руководитель проекта и открытие проекта

Возможно, к моменту, когда ваш проект переходит на стадию открытия, руководитель проекта еще не найден. Процессы подбора кадров могут требовать времени, и организации могут оставить наем руководителя проекта до тех пор, пока не будет найдено финансирование. Несмотря на то, что руководитель проекта может все еще отсутствовать, должен быть координатор, который следит за процессами и обеспечивает, чтобы все необходимое документировалось, чтобы к моменту, когда к проекту присоединится руководитель проекта, было ясно, какие задачи выполнены и какие процессы используются.

2.2.2 Основные итоги

Паспорт проекта

Актуализируемый документ, который содержит предварительное описание проекта и который подписывается и утверждается руководством. Этот документ, по сути, является информационным листком проекта, в котором оговаривается вся важная информация о проекте, которую руководитель проекта и другие заинтересованные лица могут использовать. Примеры такой информации могут включать следующее: оценка бюджета, предварительные результаты, риски, структура руководства проекта, допущения руководителя проекта, сроки бюджета и краткое описание проекта.

Комплексный реестр рисков

Идентификация рисков началась на стадии выявления и определения; анализ рисков продолжится на этой стадии, и для каждого риска будет разработана четкая стратегия. На стадии открытия проекта руководителю проекта потребуется принять более конкретные решения об управлении рисками и частоте оценки рисков на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Стратегия вовлечения заинтересованных сторон

Подробная стратегия вовлечения заинтересованных сторон разрабатывается на стадии открытия проекта на основании работы, проделанной на стадии выявления и определения, когда

проводился анализ заинтересованных сторон по их силе, влиянию, отношениям и воздействию на проект. На стадии открытия проекта информация по заинтересованным лицам уточняется, а стратегия вовлечения заинтересованных сторон дорабатывается.

Запуск проекта

Запуск проекта имеет место в конце этой стадии, что позволяет обеспечить, что все заинтересованные стороны знают о том, что проект начнется (и когда закончится), а также имеют предварительное представление о масштабах и сроках проекта.

2.2.3 Лица, задействованные на этой стадии

На этой стадии по-прежнему задействованы различные заинтересованные лица, которые предоставляют аналитические заключения и направляют их при разработке компонентов проекта и закладывании основы для планирования и управления проектом в ходе реализации. В зависимости от проекта вы можете включить в некоторые процессы на стадии открытия проекта бенефициаров и представителей сообщества. Тем не менее, следует хотя бы задействовать следующие заинтересованные стороны:

- **Руководство проекта.** Будь то совет проекта, спонсор или руководящий комитет, участие руководства проекта обязательно при определении допущений и направлении обратной связи по таким компонентам, как риск, вовлечение заинтересованных сторон, структура планирования, мониторинг и оценка.
- **Проектная команда.** Включение тех, кто будет выполнять работы по проекту, позволит усилить анализ, проводимый на этой стадии. Не забудьте включить также вспомогательный персонал проекта (отдел кадров, финансовый отдел и отдел снабжения).
- **Партнеры по проекту, поставщики и подрядчики.** Опять же, более комплексный анализ возможен при участии людей, выполняющих работы. Если партнеры, поставщики и подрядчики уже известны и подобраны, будет целесообразно учесть их мнение в таких компонентах, как оценка рисков.
- **Руководитель программы.** Если проект проводится под эгидой программы, руководитель программы должен принимать участие на этой стадии, чтобы гарантировать последовательность и ясность среди всех проектов в рамках программы. Кроме того, руководитель программы может предложить ценные идеи в отношении рисков, заинтересованных сторон и структуры управления.
- **Бенефициары проекта.** Хотелось бы надеяться, что бенефициары уже определены, и консультации с ними проведены на стадии выявления и определения проекта. Их участие должно продолжаться на стадии открытия проекта, оно позволит лучше обосновать дизайн проекта. Тем не менее, иногда на предложение, которое составляется в письменном виде ближе к концу стадии выявления и определения, отводится мало времени, и практически нет возможности проконсультироваться с бенефициарами, поэтому очень важно привлечь их на этой стадии.

2.2.4 Что это значит на практике

Стадия открытия проекта основана на результатах работы, проделанной на стадии выявления и определения; проектная команда и заинтересованные стороны имеют возможность подготовить проект для остальных стадий. В эту стадию следует включить критические элементы, чтобы убедиться, что в проекте есть все элементы, необходимые для его начала.

Этапы принятия решений и стадии

Опять же, этапы принятия решений играют важную роль на стадии открытия проекта, позволяя постоянно обосновывать, что правильный проект проводится правильным способом. Будет приниматься множество решений, которые руководителю проекта придется принять в отношении управления и контроля проекта, используемых инструментов и процессов, а также решения о том, кого и когда привлекать к проекту. Этапы принятия решений на этой стадии будут вращаться вокруг структуры управления проектом.

Кроме того, на данном этапе следует принимать во внимание стадии проекта. Составление и планирование стадий — повторяющийся, адаптируемый процесс, который предоставляет структуру для планирования всей остальной части проекта. На стадии открытия проекта руководителю проекта необходимо подумать, будет ли использоваться планирование стадий, и иметь предварительное представление о том, как эти стадии будут реализованы. Имея предварительные оценки — и не забывая, что их, возможно, придется адаптировать по мере перемещения к стадии планирования, — можно составить карту стадий, включая этапы принятия решений в конце каждой стадии.

Участие государственного заинтересованного лица

В некоторый момент на стадии выявления и определения вам, скорее всего, потребуются те или иные разрешения правительственные органов. Часто такие заинтересованные стороны привлекаются к проекту только в случае необходимости получения разрешений; тем не менее, если на стадии выявления и определения и на стадии открытия проекта государственные заинтересованные лица принимают постоянное участие, процесс утверждения проекта может быть более налаженным. Не говоря уже о том, что государственные заинтересованные стороны часто имеют другое предварительное видение проекта, которое может быть полезным для выявления и определения проекта. Кроме того, они могут иметь комментарии по поводу того, как проект вписывается (или не вписывается) в локальную или национальную стратегию, и информацию об успешной реализации предыдущих вмешательств.

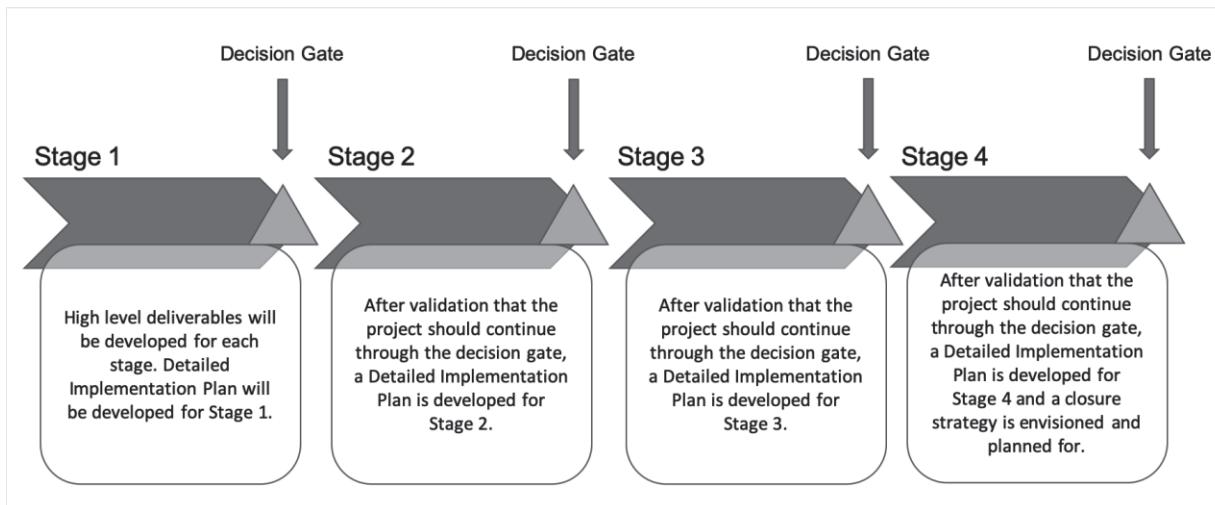


Рисунок 24. Стадии проекта

Продолжительность каждой стадии, а также их количество могут различаться в зависимости от проекта. Когда руководитель проекта начинает составлять карту этого процесса, целесообразно определить участие и вовлечение заинтересованных сторон на каждой стадии, а также этапы принятия решений после каждой стадии.

Система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля включает процессы направления, мониторинга и измерения ресурсов организации. Система внутреннего контроля играет важную роль в предотвращении и выявлении мошенничества и защите ресурсов организации, как физических (например, оборудование и собственность), так и нематериальных (например, репутация или интеллектуальная собственность, например, торговые марки). На уровне организации цели внутреннего контроля касаются достоверности финансовой отчетности, своевременной обратной связи по достижению операционных или стратегических целей, а также соблюдения законов и регламентов.

По мере продвижения по стадии открытия проекта определение и разработка процессов и систем, которые войдут в состав системы внутреннего контроля, критичны для предотвращения мошенничества в проекте по мере перехода к планированию и реализации. Взаимодействие со вспомогательным персоналом (финансовый отдел, отдел снабжения и отдел кадров) и руководителем программы обеспечит постоянную структуру контроля в проектах, и важно, чтобы эти структуры передавались также партнерам. Виды и количество механизмов контроля могут зависеть от размера, рисков и сложности проекта.

Вовлечение заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны должны быть по-прежнему привлечены и должны принимать участие на этой стадии, предоставляя ценные комментарии по компонентам проекта, таким как анализ рисков и заинтересованных лиц. Кроме того, вы укажите предварительное описание проекта в паспорте проекта и при запуске проекта на этом этапе обеспечите заинтересованность участников в проекте и их согласие с продолжительностью, затратами и масштабами, указанными в паспорте проекта.

2.2.5 Ресурсы

Продолжая работу, начатую на стадии выявления и определения, на данной стадии проектная группа продолжит детализировать компоненты проекта. Вероятно, на этой стадии вам потребуется следующее:

- первичная оценка рисков;
- первичная оценка заинтересованных сторон;
- концептуальная записка по проекту и (или) паспорт проекта;
- предварительная оценка производительности проектной группы;
- предварительная оценка ресурсов (кадры, бюджет и цепочка поставок);
- логическая структура проекта.

Не забывайте, что в соответствии с моделью стадий Project DPro стадии часто накладываются друг на друга, поэтому некоторые результаты могут быть еще не завершены, когда вы дойдете до стадии открытия проекта. Это нормально! Важно запомнить, что к моменту, когда вы разработали паспорт проекта, вы должны продумать, что необходимо, а в чем нет необходимости, и должны подробно описать процессы и инструменты по мере необходимости.

2.2.6 Процесс

Анализ рисков

Рассматривая «важные» элементы сильного управления проектом, в большинстве своем всплывает тема рисков.

Но что такое «риск»? Зачастую этот термин используют в широком смысле, непоследовательно и иногда неправильно. В контексте Project DPro риск — это возможное влияние неопределенности на действия по проекту, его итоги и исходы.

Рассматривая определение риска, необходимо рассмотреть два ключевых понятия:

Вероятность. Риск можно рассматривать как вероятность неопределенных будущих событий (по сравнению с вопросами, которые касаются текущих событий, которые должны быть рассмотрены немедленно). Помните, о чем говорилось в ходе обсуждения во втором разделе (стадия реализации проекта): проблемы проекта — это риски, которые стали реальностью.

Воздействие. Риск может повлиять на проект. В большинстве своем проектные команды сосредоточены на негативных рисках, которые могут навредить проекту (время/календарь, затраты/ресурсы, качество, объем и т. д.). В целом отрицательных рисков следует избегать. Положительные риски, с другой стороны, признаются и понимаются в меньшей степени. Проектные команды могут допустить положительные риски, если они видят вероятную возможность наряду с возможным провалом. Это называют интеллектуальным принятием риска.

Риск — это что-либо, что может произойти и оказать влияние на проект. Иными словами, риск — это вероятность, нечто, что может помешать проекту достичь итогов и исходов с соблюдением оговоренных сроков, бюджета, масштабов и качества.

Первоначально риски были определены на стадии выявления и определения. На этой стадии риски описываются более подробно и анализируются, после чего составляется план управления

рисками, который будет дополняться и проходить повторную оценку с интервалом, установленным для проекта. Комплексное управление рисками по проекту включает следующее:

1. выявление рисков;
2. определение категории риска;
3. оценку влияния и вероятности риска;
4. разработку стратегий реагирования на риски;
5. мониторинг и контроль рисков.

На этой стадии, поскольку риски уже определены и распределены по категориям на стадии выявления и определения, мы сосредоточим наше внимание на оценке и разработке стратегий реагирования на риски.

Оценка рисков

Оценка риска представляет собой процесс определения количественных параметров рисков, задокументированных на стадии выявления рисков. Оценка рисков включает две особенно трудные задачи управления рисками проекта:

- Определение приоритетов рисков. На основании критериев, согласованных между сотрудниками проекта и ключевыми заинтересованными сторонами, риски классифицируются в зависимости от их вероятности и последствий.
- Выявление допустимости рисков. Затем проектная команда должна работать с ключевыми участниками для определения приемлемого уровня допустимости риска и неприемлемого уровня, которые необходимо контролировать.

Полезным инструментом для оценки риска является матрица оценки рисков. В таблице ниже приведен пример использования матрицы для оценки риска в проектах развития.

ВЕРОЯТНОСТЬ возникновения риска	Высокая			Риск В
	Средняя	Риск С		
	Низкая			Риск А
	Низкое	Среднее	Высокое	
Потенциальное ВОЗДЕЙСТВИЕ на проект				

Таблица 19. Матрица оценки рисков

В примере в Таблица 19 процесс разработки матрицы оценки рисков основан на двухэтапном процессе:

Классификация рисков по приоритетности. Проектная команда и заинтересованные стороны определили три приоритетных риска путем ранжирования их вероятности и потенциального воздействия: низкий, средний или высокий.

Определение приемлемости риска. Риски классифицированы по цвету (красный, оранжевый, желтый, бесцветный). В этом примере риск В явно представляет тревогу и должен находиться под активным контролем. Риск А, обозначенный желтым цветом, вызывает меньшую озабоченность, но тоже должен находиться под контролем. Риск С находится в бесцветной ячейке, т. е. не превышает допустимого уровня по проекту.

В некотором смысле матрица оценки рисков является обманчиво простым инструментом. Матрица может быть относительно простой, но для продуктивного ее использования проектные команды и ключевые заинтересованные стороны должны иметь общее понимание критериев, которые используются для распределения рисков по приоритетам и выявления допустимости риска. Чтобы прийти к такому общему пониманию, руководитель проекта должен взаимодействовать с ключевыми участниками проекта, чтобы получить ответы на следующие вопросы, и этот процесс иногда вызывает затруднения:

- Какие критерии будут использоваться для определения приоритетности рисков? Время? Объем? Стоимость? Другие факторы, имеющие значение для бенефициаров проекта? Соответствие правилам благотворителей? Безопасность сотрудников? Какой процесс будет использован для выявления допустимости риска?

Чтобы иметь возможность разработать стратегию реагирования на риск, нам необходимо понимать степень серьезности риска и его влияние на время, бюджет, объем и качество (треугольник тройных ограничений) проекта. Будьте конкретны при описании рисков и подробно описывайте последствия для графика, объема, бюджета и качества проекта. Например, в проекте строительства уборных у реки Делта одним из возможных рисков будет следующее: *дожди мешают установке уборных*. Это заявление недостаточно конкретное, необходимо указать, каким образом дожди повлияют на треугольник тройных ограничений, чтобы можно было подготовить соответствующую стратегию. Более подходящим будет следующее заявление о рисках: *дожди мешают установке уборных и вызывают задержку в реализации проекта*.

Точнее указывая, каким образом риск повлияет на треугольник, можно подготовить более приемлемую стратегию реагирования, чтобы либо уменьшить вероятность риска, либо уменьшить последствия, если риск все же случится.

Реагирование на риск

Выявление и оценка риска — основа для надежных вариантов реагирования на риски. После того, как определено, что риск превышает допустимый уровень по проекту, проектная команда должна определить стратегию наилучшего реагирования на риск.

Помните: целью управления рисками является НЕ УСТРАНИТЬ ВСЕ риски по проекту: это невозможно. Цель заключается в том, чтобы определить, когда реагировать, если риск превышает допустимый уровень. Например, в проектах, которые «не допускают риски», будут приняты меры для активного контроля рисков, независимо от того, в каком месте матрицы они находятся. С другой стороны, проекты, «допускающие» риски, могут быть готовы принять большое количество рисков без активного вмешательства для управления ситуацией. Также важно обратить внимание, что риски со временем меняются, поэтому их необходимо активно пересматривать и оценивать в

зависимости от вероятности и влияния. Также целесообразно пересматривать стратегии, чтобы убедиться в их актуальности с учетом контекста и риска.

Если проект подразумевает активное управление рисками, стратегия реагирования включает следующие варианты (или сочетание вариантов):

- **Избегание рисков.** Не предпринимайте действий (или предпринимайте их по-другому), которые сопряжены с рисками с высокой вероятностью возникновения и (или) серьезными последствиями. Например, можно отказаться от реализации проекта в географическом районе, потому что он небезопасный.
- **Перенос риска.** Сместите (или разделите) риск по некоторым аспектам проекта другой стороне. Наиболее распространенным примером переноса риска является страхование. Например, страховой полис передает риск повреждения транспортного средства и потерь страховой компании.
- **Смягчение последствий риска.** Действуйте так, чтобы уменьшить вероятность возникновения и (или) воздействие возможного риска. Возьмем, например, проект, в котором существуют опасения по поводу риска кражи товаров:
 - Вероятность возможной кражи можно уменьшить за счет укрепления систем безопасности здания (охранники, новые двери, решетки на окнах).
 - Воздействие потенциальной кражи может быть уменьшено за счет введения политики, в соответствии с которой только те товары, которые необходимы в течение следующих семи дней, хранятся на складе.
- **Принятие риска.** Если вероятность и последствия риска воспринимаются и оцениваются как разумные, организация может решить не принимать меры. Например, в рамках проекта можно признать вероятность позднего наступления сезона дождей, который прервет сельскохозяйственный цикл, но команда решает принять риск и ничего не предпринимать в целях избегания, передачи или смягчения риска.

Избегание риска

Работа в условиях конфликта полна рисков. Возьмем, например, лагерь для беженцев, где часто можно наблюдать нападения и рейды по дороге от места нахождения организации до лагеря. Команда сталкивается с высоким риском, перемещаясь от организации до лагеря, безопасность сотрудников ставится под угрозу. Поэтому во избежание рисков для команды деятельность в лагере управляется удаленно через общественную организацию, которая размещается в лагере. Проектная команда избегает такого риска, действуя альтернативным способом.

Руководитель проекта и реагирование на риск

Определяя, кто должен реагировать на риск, не забывайте, что тот, кто реагирует на риск, — это не всегда руководитель проекта. Если посмотреть на реестр рисков (см. ниже), сотрудник отдела логистики будет реагировать на риск, связанный с поставками материалов для строительства уборных, поскольку это входит в сферу его или ее ответственности. Важно, чтобы лицо, ответственное за реагирование на риски, обладало знаниями и способностями принимать меры и консультировать по поводу рисков.

Также важно помнить, что необходим процесс регулярного пересмотра рисков, который будет включать максимально возможное число заинтересованных сторон. Включение большого числа заинтересованных лиц, в том числе партнеров, в обсуждение и анализ риска может привести к выявлению дополнительных рисков, о которых проектная команда не подумала.

Заметим, что игнорирование не является приемлемой стратегией реагирования на риск. Риск не должен оставаться непризнанным, неуправляемым и не должен игнорироваться. Даже в ситуациях, когда риск принимается, он не игнорируется, а постоянно отслеживается. В этих случаях решение о принятии риска принимается на основе рационального процесса выявления рисков, оценки и ответных мер, при этом результатом станет решение о принятии риска.

В такой момент проектной команде необходимо разработать план действий по ответным мерам, которые она выбрала. В документе по управлению рисками должны быть выполнены следующие задачи:

- разработан организованный и комплексный план управления рисками;
- определены методы, которые будут использоваться для реагирования на риски;
- запланированы достаточные ресурсы для реагирования на риски.

Каждый план управления рисками должен быть задокументирован, но уровень детализации будет варьироваться в зависимости от проекта. Большие проекты или проекты с высоким уровнем неопределенности выигрывают от подробных и формальных планов управления рисками, которые отражают все аспекты выявления рисков, оценки рисков и реагирования на риск.

Для более сложных проектов и проектов с большим количеством неопределенностей ведется реестр рисков, который обеспечивает более формальное и более детальное описание рисков и план по реагированию на такие риски. Реестр рисков также содержит информацию об уровне вероятности возникновения риска и последствиях риска. Он может также включать предлагаемые стратегии реагирования на риски и ответственных лиц. Лица, ответственные за реагирование на риски, — это координаторы или ответственные за принятие решений, если риск перерастает в проблему. Реестр рисков может также включать информацию о последствиях этих рисков для стоимости и графика проекта.

Формат реестра рисков может варьироваться в зависимости от организации или проекта; пример реестра представлен ниже. Убедитесь, что в реестрах риска указаны по меньшей мере риск, статус, вероятность и воздействие, стратегия реагирования и ответственный за реагирование на риск. Важно начать подробную подготовку этого процесса на стадии открытия проекта, чтобы план управления рисками можно было включить в план проекта.

Риск	Вероятность	Влияние	Балл риска	Стратегия реагирования	Ответственный
Партнер не имеет возможности выполнить действия, что приводит к задержкам на стадии 2.	6/10	5/10	30	Смягчить: заложить в бюджет расходы на развитие способности партнера.	Руководитель проекта
Дожди приводят к задержкам в установке уборных.	6/10	6/10	36	Избежать: планирование строительства уборных и их установку необходимо отложить до сезона отсутствия дождей.	Руководитель проекта
Небезопасная ситуация ставит под угрозу поставки материалов, необходимых для строительства уборных, задерживает реализацию проекта или требует привлечения местного рынка, что может поставить под угрозу качество.	4/10	6/10	24	Передать: подрядные транспортные компании должны обеспечить своевременную поставку и страхование материалов.	Сотрудник отдела логистики
Текущесть кадров в местном правительстве ставит под угрозу проведение мероприятий, поскольку требуются новые разрешения.	2/10	8/10	16	Принять: отслеживать и проводить повторные оценки рисков.	Контактное лицо по связи с правительством

Таблица 20. Реестр рисков в проекте строительства уборных у реки Делта

Стратегия мониторинга и управления рисками

По мере продвижения проекта некоторые риски исчезнут или снизятся, некоторые появятся. Тем не менее, крайне важно регулярно возвращаться к вопросу о рисках с начальных стадий проекта в течение всего периода его реализации. На этом этапе целесообразно определить точки в проекте, в которых риски будут оцениваться и анализироваться повторно. Мы рассмотрим мониторинг и управление рисками на стадии реализации, однако, чтобы гарантировать, что процесс остается динамичным, руководитель проекта должен определить, когда, как и кто будет актуализировать риски в течение проекта.

Вовлечение заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны играют важнейшую роль в успехе любого проекта, будь то гуманитарный проект раздачи продуктов питания или проект в области развития и

жизнедеятельности. Привлечение нужных заинтересованных лиц в нужное время включается в сферу ответственности руководителя проекта. Тем не менее, это не что-то, что можно сделать по ситуации. Руководитель проекта должен понимать и действовать для привлечения заинтересованных сторон к работам по проекту.

Разработка стратегии вовлечения заинтересованных сторон на стадии открытия проекта позволяет руководителю проекта увидеть, каким образом заинтересованные лица будут принимать участие в различных мероприятиях по проекту и в чем будет заключаться их участие. Если сделать это на стадии открытия проекта, заинтересованные лица будут вовлечены на последующих стадиях.

Заинтересованная сторона	Роль	Заинтересованность	Вовлечение	Последующие действия
Кто является заинтересованной стороной?	Что такая заинтересованная сторона будет делать?	В чем состоит их заинтересованность?	Как вовлечь их, чтобы гарантировать их участие?	Какая обратная связь и последующие действия необходимы?
Сотрудник местного муниципалитета	Вступительная речь по поводу запуска проекта.	Участие позволит приблизить проект к муниципалитету и его сотрудникам и продемонстрирует их заинтересованность в оказании поддержки для проектов, нацеленных на помощь сообществу.	Координирование и информирование о цели проекта через официальное письмо, за которым следует собрание, на котором будет представлен запрос на заинтересованность и участие в запуске проекта.	Направьте официальное благодарственное письмо и укажите их роль в официальном пресс-релизе. Проведите собрание с сотрудником(-ками), где ответите на любые вопросы и попросите их принять участие в дальнейших мероприятиях.

Таблица 21. Стратегия вовлечения заинтересованных сторон

Вовлечение заинтересованных сторон — это не точная наука, необходимо будет вносить изменения и корректировки. Последующие мероприятия с участием заинтересованных сторон крайне важны для обеспечения их вовлеченности в процесс.

Структура руководства проектом

В контексте управления проектом руководство определяет структуру управления, в рамках которой принимаются решения по проекту. Крепкая структура руководства разъясняет:

Полномочия: кто имеет право принимать решения и в какой степени.

Ответственность: кто несет ответственность за успех проекта — при отсутствии четкой системы отчетности за успех проекта никто не выступает за решение проблем в проекте.

Изменения проекта: решения об изменениях, которые выходят за рамки согласованных полномочий руководителя проекта.

Контроль: контроль за направлением проекта, взгляд и мониторинг жизнеспособности проекта, принятие решений по остановке проекта в случае необходимости. Гарантия того, что мнение всех заинтересованных сторон будет услышано.

Поддержка и защита: обеспечение наличия поддержки и ресурсов для проекта, а также поддержка руководителя проекта в аспектах управления проектом, особенно аспектов, которые неподконтрольны данному руководителю.

Структуры руководства могут принимать различные формы, наиболее распространенными являются спонсоры проекта, советы или руководящие комитеты. В своей простейшей форме структура руководства состоит из одного человека — спонсора проекта, и этого может быть достаточно. Руководство может быть представлено, например, руководителем программы, руководителем направления или координатором партнерской международной НПО. Независимо от должности, важно определить, к кому может обратиться руководитель проекта для принятия решения, выходящего за рамки полномочий руководителя проекта, и к кому можно обратиться за поддержкой.

И все же, в то время как структура руководства, состоящая из одного спонсора, может быть простой, она часто не позволяет увидеть проект в сфере развития с разных перспектив.

Мы все знаем, что проекты в сфере развития и гуманитарной помощи редко бывают простыми. Проектная команда должна управлять различными заинтересованными сторонами, включая благотворителей, организацию(-ии), ответственную(-ые) за реализацию, целевые сообщества и поставщиков проекта. В этих сложных условиях один спонсор проекта не сможет оказывать поддержку команде проекта, необходимую для достижения успеха. Вместо этого, более эффективной структурой руководства будет совет или руководящий комитет, в который входят представители нескольких заинтересованных сторон, участвующих в проекте.

Не существует какой-то одной определенной нормы для формирования совета проекта или руководящих комитетов; все зависит от организации, размера проекта и заинтересованных сторон. Тем не менее, следующие рекомендации позволяют увидеть, каким образом структурировать и управлять таким процессом:

Размер	Не существует стандартного размера совета проекта. Как минимум, должно быть два человека; часто совет состоит из трех, четырех или пяти представителей. Как уже упоминалось, группы меньших размеров способствуют эффективному сотрудничеству и принятию решений. Тем не менее, часто бывает полезно расширить состав совета, когда управление заинтересованными сторонами является сложным. Например, если есть несколько благотворителей,
---------------	---

Проверка на практике: руководство проектами

При разработке структуры руководства вам следует определить, какая структура будет наиболее приемлемой для вашего проекта, принимая во внимание условия, в которых вы работаете, и имеющиеся ресурсы. Руководящие комитеты и советы проекта могут быть более крепкими структурами руководства, но, может быть, их нецелесообразно использовать для вашего проекта. Важно помнить: структура необходима даже при наличии спонсора проекта с четко определенными полномочиями.

Кроме этого не следует забывать о том, что может быть несколько уровней руководства, особенно если вы являетесь партнером по реализации. Давайте рассмотрим следующий сценарий:

Вы являетесь руководителем проекта для местной НПО, которая работает под эгидой программы международной НПО. Вы общаетесь с руководителем программы по вопросам, связанным с проектом, и с финансовым координатором по финансовым вопросам. Может быть еще один координатор из отдела MEAL для решения вопросов мониторинга и оценки. Это может привести к хаосу и путанице для руководителя проекта. При таком сценарии особенно важно понимать, к кому и когда обращаться. В идеале должен быть один координатор, который для вас является спонсором проекта, но это не всегда так работает.

Независимо от сценария, вы как руководитель проекта отвечаете за то, чтобы знать пределы своих полномочий и структуру руководства, и за то, чтобы это было отражено в паспорте проекта.

Проверка на практике: руководство проектами и гуманитарные проекты

Часто гуманитарные проекты требуют быстрого выявления, определения и разворачивания, чтобы удовлетворить срочные потребности бенефициаров. Кроме того, в таких проектах требуется постоянная адаптация, поскольку условия и потребности меняются. Определение понятной и четкой структуры руководства в гуманитарных проектах помогает проектным командам адаптироваться, преодолевать трудности быстрее и избегать задержек.

несколько групп бенефициаров или несколько организаций, работающих над одним проектом.

Состав

Члены совета должны представлять разнообразные мнения заинтересованных лиц и могут различаться в зависимости от проекта. Основной задачей является собрать группу представителей заинтересованных сторон, которые обеспечат целостную среду для принятия решений. Единственного правильного состава совета не существует, но ниже приведено несколько примеров:



Рисунок 25. Примеры состава совета

Каждая точка зрения членов совета/ руководящего комитета отражает иное измерение проекта с точки зрения ресурсов, выделяемых на проект, понимания потребностей организации, пользователей и разработчиков (для принятия решений по непрерывной жизнеспособности проекта), а также взвешенной оценки результатов проекта. Каждый из них имеет свою собственную оценку того, что означает «успех», а все точки зрения в совокупности определяют успех проекта.

Обязанности

В совокупности совет/ руководящий комитет являются владельцами проекта и отвечают за следующее:

- принятие решений касательно предлагаемых изменений проекта (объем, бюджет, календарь и пр.), которые не ограничиваются пределами, согласованными руководителем проекта;
- наблюдение за проектом, сопровождаемое предоставлением ресурсов, указаний и информации по мере необходимости;
- контроль текущей жизнеспособности проекта, принятие решений о прекращении проекта в случае необходимости;
- представление интересов в отношении точки зрения, которую они представляют;
- поддержку и консультирование руководителя проекта в части управления проектом, особенно по вопросам, выходящим за рамки контроля руководителем проекта;
- обеспечение необходимой поддержки и ресурсов для проекта.

Совещания

Рекомендуется, чтобы советы проекта проводили регулярные плановые совещания, на которых повестка дня устанавливается руководителем проекта вместе с представителем точки зрения руководителей. Важные пункты повестки дня включают рассмотрение журналов учета проблем и рисков, которые будут

рассматриваться позже. Кроме того, совещания совета проекта необходимы на всех этапах принятия решений.

Иногда неразбериха появляется в отношении того, является ли совет проекта или руководящий комитет простой демократичной единицей, в которой каждый член совета обладает равным правом голоса при принятии значимых решений. Важно признать, что не все голоса в совете имеют равные полномочия по всем решениям. Если, например, есть необходимость запросить увеличения бюджета или продление срока проекта, возможно, будет проведено обсуждение со всеми членами совета, но окончательное решение принимается исключительно одним членом совета (скорее всего, в этом примере, представитель точки зрения руководства) или небольшой группой членов совета. Следует помнить, что эффективность принятия решений группой может быть обратно пропорциональной размеру группы людей, принимающих решение. Большая группа может быть не только не в состоянии своевременно принять решение, но и качество решения может зависеть от проблем управления группой.

Структуры руководства и партнеры по реализации

Часто бывает, что многие проекты реализуются партнерами под эгидой программы, управляемой международной НПО. В этом случае структура руководства, скорее всего, будет привязана к структуре, принятой в международной НПО. Руководители проектов будут иметь четкие полномочия, а в случае превышения полномочий будут отчитываться перед координатором международной НПО. В редких случаях партнеры по реализации будут иметь прямую связь с благотворителем или руководителями высшего звена международной НПО.

В этом случае уровни полномочий становятся необычайно важными, поскольку появляется дополнительный уровень руководства, на который передается процесс принятия решений.

Еще одним компонентом определения структуры руководства является обеспечение того, что уровни полномочий руководителя проекта четко определены и зафиксированы в паспорте проекта. Такие пределы полномочий позволяют руководителю проекта иметь структуру для определения того, в какой мере он или она могут принимать решения по проекту и в какой момент принятие решений следует передать руководству. Ниже приведены примеры полномочий, которые следует установить на этой стадии:

Время: количество времени, на которое можно задержать или ускорить завершение проекта по сравнению с запланированной датой.

Затраты: процент или сумма дефицита или профицита бюджета.

Объем: определяется как согласованное отклонение от объема продукта, любые возможные отклонения следует документировать в описании продукта.

Риск: предел риска, при превышении которого следует сообщить в совет проекта.

Качество: диапазоны, определяющие приемлемые показатели продукта и указанные в описании продукта.

Преимущества: диапазоны приемлемых показателей проекта на уровне исходов.

Такие уровни полномочий приобретают важность в ходе реализации, когда в проекте могут иметь место проблемы и изменения. Вы вряд ли хотели бы оказаться в ситуации, когда вы не знаете, можно ли вам принимать решение или кому передать принятие решения. Определение структуры руководства до планирования и реализации проекта позволит руководителю проекта иметь четкое представление, а также ускорит процессы принятия решений на протяжении всего проекта.

Примеры рисков и полномочий

Вы являетесь руководителем проекта и можете вносить изменения в проект касательно времени, бюджета и объема работ, если такое изменение не превышает 5 % по сравнению с бюджетной линией. Команда MEAL обратила ваше внимание на две проблемы, которые были выявлены в рамках мониторинга на стадии открытия проекта. Первая проблема заключается в том, что количество нуждающихся увеличилось, поскольку в регион реки Делта переселилось больше внутренних перемещенных лиц (ВПЛ). Изначально вы планировали охватить 2500 прямых бенефициаров. С увеличение потока ВПЛ количество прямых бенефициаров, которым нужны объекты WASH, составляет 3250, и дополнительно требуется 20 уборных. Увеличение бюджета составит 12 %. Это выше допустимого значения для руководителя проекта, и проблему необходимо передать на следующий уровень структуры управления.

Вторая проблема — стоимость одного компонента уборных выросла на 2 % по сравнению с первоначальной стоимостью. Это не выходит за пределы ваших полномочий руководителя проекта, поэтому вы можете принимать решения по этому вопросу. Не забывайте, что вы должны документировать это изменение и убедиться, что цена

Структура планирования

Какой подход вы выберите для процесса планирования проекта? Кто будет принимать участие? Какие инструменты будут использоваться? На этой стадии проекта важно планировать структуру проекта. По сути, вы планируете план.

Вопросы, которые следует не забывать при определении структуры проекта:

- **Продолжительность проекта.** Если вы занимаетесь реализацией очень длительного проекта (не менее года), возможно, вы захотите прибегнуть к процессу планирования стадий. Планирование стадий может быть целесообразным также при работе в сложных и конфликтных условиях. Например, на Рисунок 26 представлена карта стадий проекта строительства уборных у реки Делта, который включает все элементы проекта.

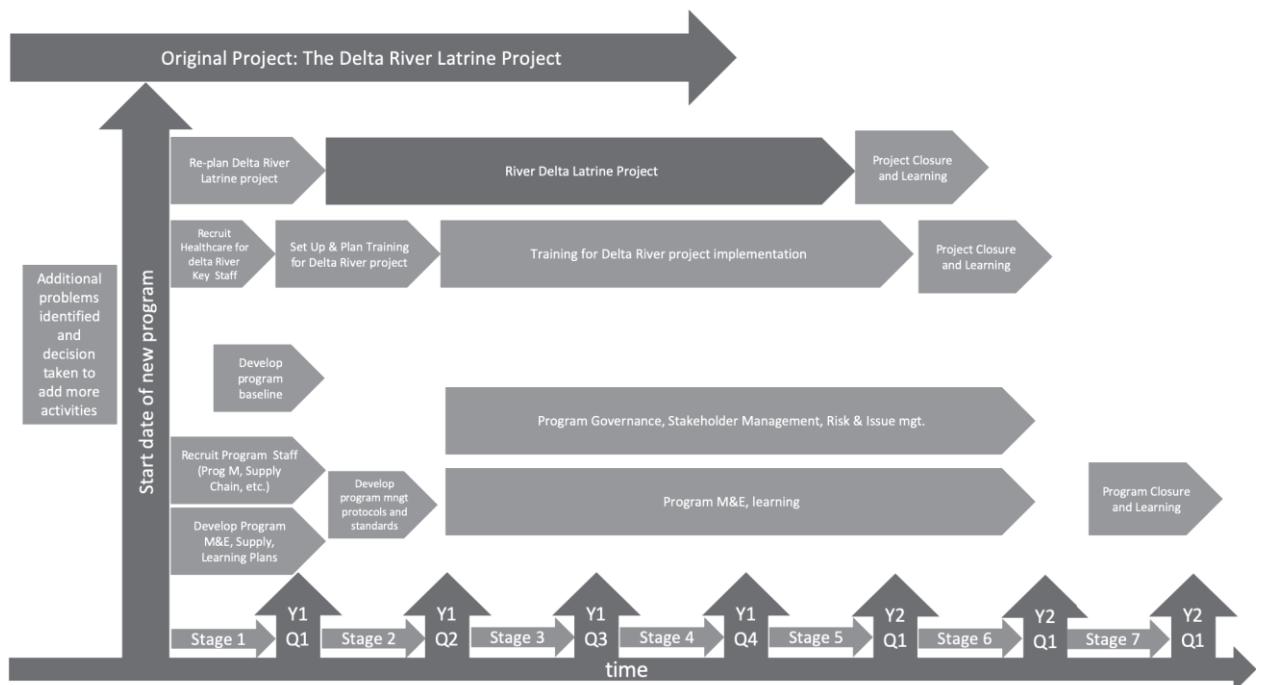


Рисунок 26. Карта стадий проекта строительства уборных у реки Делта

Если проект занимает немного времени и является менее сложным, включение этапов принятия решений в качестве формальных контрольных точек для постоянной валидации проекта критично для обоснования проекта.

- **Инструменты и процессы.** Знаете ли вы, какие инструменты управления проектом будут использоваться? Что еще важнее — это проектная команда, прошедшая подготовку и обладающая знаниями об инструментах, своих функциях и точках проекта, когда такие инструменты необходимо будет пересматривать и обновлять?
- **Междисциплинарные компоненты.** Эти компоненты стали довольно часто встречаться в проектах, и процесс их включения начинается на ранних стадиях проекта. Ниже приведено несколько примеров таких компонентов:
 - **Пол.** Независимо от того, используете ли вы стратегию гендерного равенства или показатели, зависящие от пола, этот компонент часто требуется благотворителями или организацией-партнером для обеспечения учета гендерного равенства при вмешательстве. Примером в проекте строительства уборных у реки Делта может быть то, что необходимо обеспечить раздельные уборные для мужчин и женщин и стремиться к равному (50 %/50 %) соотношению мужчин и женщин в числе прямых бенефициаров.
 - **Защита.** Включение защиты в дизайн проекта гарантирует, что вы приняли во внимание наиболее уязвимые группы населения и что проект не наносит вреда сообществу и бенефициарам. Это может означать, что вы внедрили механизмы сообщения нарушений, связанных с безопасностью, и что вы разработали проект таким образом, чтобы учсть потребности и условия наиболее уязвимых слоев населения. Пример из проекта строительства уборных у реки Делта: уборные для

женщин должны находиться на расстоянии не более 50 метров от жилища, возможно, необходимо построить второе ограждение для дополнительной приватности и защиты.

- **Состояние (инвалидность).** Обеспечение доступа к вмешательству/продуктам/услугам лицам с нестандартным состоянием (с ограниченными возможностями) — это часть обслуживания всего сообщества и обеспечения равного доступа ко всем продуктам и услугам. Пример из проекта строительства уборных у реки Делта — обеспечить возможность доступа для лиц в инвалидном кресле (установка пандусов и перил в уборных, а также раковин на соответствующей высоте для лиц в инвалидной коляске).

Структура MEAL

Мониторинг должен проводиться в течение всего срока реализации проекта; она дает ценную обратную связь для руководителя проекта и проектной команды по проекту. Реализуется ли проект в срок? С соблюдением объемов работ? С надлежащим качеством? Более того, руководитель проекта должен взаимодействовать с заинтересованными лицами, чтобы определить необходимо ли проводить оценку и когда. Зачастую этот процесс протекает слишком поздно, вызывая нежелательные ограничения и ставя под удар качество. Разработка структуры для мониторинга и оценки на ранних этапах крайне важна для четкого управления в процессе планирования проекта. Кроме того, таким образом обеспечивается возможность точной оценки ресурсов (кадры, финансы и технологии), необходимых для эффективной реализации таких задач.

Структура для мониторинга

Вы должны быть в состоянии разработать структуру для мониторинга, исходя из информации в логической структуре — по сути, ваши показатели будут направлять мониторинг по проекту. Кроме того, следует учесть частоту мониторинга, потенциал команды, проводящей мониторинг, и инструменты (опросы, фокус-группы и пр.), используемые для сбора данных.

Структура для оценки

Оценки могут быть затратными и могут требовать значительных затрат времени и ресурсов. На этом этапе проекта целесообразно определить, какие оценки (в реальном времени, итоговые, по факту) вы будете проводить по проекту. Не забывайте, что оценки по факту подразумевают большой объем работ до и во время реализации проекта, для их проведения могут потребоваться существенные средства и ресурсы.

Уточните в своей организации, у партнеров и спонсоров, что они ожидают от проведения оценок по проекту, и определите, будет ли оценка проводиться кем-то внутри организации или потребуется привлечь стороннего консультанта.

Структура для отчетности и обучения

Отчетность и обучение часто включаются в мониторинг и оценку посредством методики MEAL. Если вы включаете отчетность и обучение, именно на этом этапе вам следует начать думать, какие механизмы отчетности вы будете использовать и как такие механизмы впишутся в постоянный процесс обучения. В случае использования отчетности и обучения соберите всю проектную команду и начните продумывать ответы на следующие вопросы:

- Какие механизмы отчетности будут использоваться и в отношении кого?

- Каким образом обратная связь, полученная с помощью механизмов отчетности, будет преобразовываться в практический опыт?
- Каким образом практический опыт будет включаться в повторяющийся процесс планирования проекта?
- Кто будет отвечать за контроль этого процесса?
- Каким образом обучение будет отфильтровываться до уровня программы и портфеля внутри организации?

Управление информацией и знаниями

Информация пригодна только в той мере, в какой вы ее используете, и иногда мы теряем много информации и данных в течение жизненного цикла проекта просто из-за отсутствия плана управления информацией и знаниями. Что понимают под управлением знаниями? Это способность разрабатывать, делиться и использовать информацию, полученную в рамках проекта. Что понимают под управлением информацией? Это то, каким образом данные сохраняются, это процессы, используемые для того, чтобы обеспечить, что вся информация по проекту обозначается и хранится таким образом, чтобы ее можно было использовать в будущем.

Для разработки плана управления информацией вам необходимо учесть следующее:

- Как и где будут храниться информация и данные?
- Какая система обозначения файлов будет использоваться, включая контроль версий?
- Какая система безопасности необходима для обеспечения надежного хранения информации (особенно конфиденциальной информации)?
- Кто будет контролировать управление информацией?

Для разработки плана управления знаниями вам необходимо учесть следующее:

- Каким образом знания будут включаться в разработку, планирование и реализацию проекта и программы?
- Каким образом практический опыт будет фиксироваться в течение проекта для того, чтобы сообщать об изменениям и модификациях проекта?
- Каким образом знания могут использоваться в проектах, программах и портфелях организаций?

Внедрение такого плана и стандартов на ранних этапах реализации проект позволит гарантировать организованный сбор всех данных и информации с самого начала проекта и упорядоченное использование информации. Руководитель проекта должен активно взаимодействовать с группой MEAL, чтобы обеспечить, что все компоненты включены и что план соответствует процессам организации, а также требованиям программы.

Паспорт проекта

Если проект следует модели этапов принятия решений, решения типа «двигаться вперед» или «не двигаться вперед» будут приняты до этапа открытия проекта. На этапе открытия проекта важно обеспечить, что проект официально разрешен руководящим органом проекта (спонсором или советом/ руководящим комитетом проекта).

Такое разрешение должно быть документировано посредством разработки паспорта проекта — документа, который обеспечивает предварительное описание проекта и который подписывается руководящим органом проекта. Содержание паспорта может быть разным, но обычно включает в себя указания в отношении следующего:

- **Цель проекта**, том числе формулировку потребностей, которыми будет проект заниматься.
- **Результаты проекта**: определение объема проекта, включая цель проекта, итоги и основные последствия.
- **Предварительная проектная оценка**, в том числе предварительное указание следующего:
 - деятельность по проекту;
 - график проекта;
 - бюджет проекта и
 - предварительный перечень ролей и квалификаций, необходимых для выполнения работы.
- **Риски проекта**: выявление потенциальных проблем/рисков, с которыми проект может столкнуться.
- **Допущения по проекту**, определение допустимых отклонений для результатов проекта, плана-графика, затрат и рисков.
- **Контроль изменений проекта**: создание процесса обращения с исключениями, когда проект превышает допустимые отклонения в любой из указанных областей.

Как только паспорт разработан и подписан, важно не положить его на полку и забыть. Паспорт проекта — очень полезный документ, который можно использовать для выполнения многих задач. Думайте о нем как о компасе, который показывает путь на север. По сути, целями паспорта проекта являются следующие:

- официальное разрешение начала проектной деятельности и использования ресурсов для осуществления проекта;
- обеспечение общего понимания параметров проекта среди основных заинтересованных лиц и спонсоров проекта (внутренних и внешних);
- документирование общей приверженности целям проекта и ресурсов/ мероприятий, необходимых для обеспечения успеха проекта.

Кроме того, паспорт следует считать действующим документом. Если руководящий орган проекта утверждает крупные изменения в проекте (объем, бюджет, график или пр.), паспорт проекта должен обновляться и подписываться в соответствии с новыми параметрами проекта.

Таким образом, паспорт проекта является помощником руководителя проекта, и в отсутствии паспорта проекта проектная команда рискует тем, что:

- начнет тратить время, средства, материалы, кадровые ресурсы и организационный капитал в проект, в котором отсутствуют обязательства и поддержка со стороны ключевых лиц, ответственных за принятие решений (благотворители, партнеры по реализации, внутренние лица, ответственные за принятие решений);
- ключевые заинтересованные стороны не будут иметь общего понимания проекта (объем, бюджет, план, преимущества и риски).

Запуск проекта

Одной из основных задач стадии открытия проекта является сообщение о запуске проектной деятельности заинтересованным сторонам, которые имеют интерес во вмешательстве. Такие заинтересованные стороны могут включать целевое сообщество, НПО, работающих в области реализации проекта, представителей министерств, общественности и многих других лиц.

Есть ряд средств коммуникации, которые могут использоваться для объявления о запуске проекта сообществу заинтересованных сторон. Однако, независимо от механизма коммуникации, цель запуска проекта заключается в следующем:

- официально признать начало проекта;
- обеспечить, чтобы основные заинтересованные стороны имели согласованное понимание проекта;
- ввести заинтересованные стороны в проект.

Во многих отношениях подписанный паспорт проекта является идеальным документом, через который официально сообщается о запуске проекта широкому кругу лиц. Благодаря своей краткой, сжатой форме, паспорт проекта оптимально приемлем для сообщения об основных параметрах проекта. В результате, этот документ очень удобен в работе с некоторыми людьми, у которых наблюдается непреднамеренная или иная забывчивость. Предоставление паспорта проекта на ознакомление большому сообществу заинтересованных сторон является не только эффективной практикой коммуникации, но также является способом обеспечения прозрачности и подотчетности в проекте.

Однако, если у проектной команды есть основания не делиться всеми элементами паспорта проекта с большим сообществом заинтересованных сторон, есть другие варианты коммуникации. При наличии закрытой информации ее можно включить в измененный вариант паспорта проекта, который может быть предоставлен широкой общественности. Кроме того, статьи в газетах, пресс-конференции, ознакомительные поездки, встречи и мероприятия, посвященные запуску проекта, также могут быть использованы для информирования большого сообщества. Информация в таких сообщениях может меняться в зависимости от аудиторий и их связи с проектом. Важно, однако, чтобы, по крайней мере, важные параметры проекта стали известны заинтересованным сторонам до начала реализации проекта.

Размышления в отношении открытия проекта: готовы ли мы?

Еще до начала планирования проекта тратится много времени и усилий. На этом этапе важно задать себе вопрос: Готовы ли мы начать планирование? Аналогично стадии выявления и определения, на стадии открытия проекта, как правило, есть ограничения, которые затрудняют расстановку приоритетов, например, в отношении всестороннего анализа рисков или четко определенной структуры руководства. Тем не менее, несмотря на ограничения, инструменты и процессы, разработанные на стадии открытия проекта, обязательны для планирования. Например, понимание рисков по проекту поможет выявить слабые стороны графика проекта или определенной деятельности. Руководство поможет в принятии любых решений, именно поэтому оно должно быть четко определено до начала любых мероприятий по планированию. Предварительные оценки объемов, бюджета, кадров и т. п. сделают процесс планирования четким и эффективным. Поэтому, по мере продвижения по этой стадии, убедитесь, что у вас есть достаточно времени и ресурсов для завершения процессов.

Также подумайте, кого необходимо привлечь на этой стадии и как. Убедитесь, что за столом находятся нужные заинтересованные лица, которые помогут улучшить результаты стадии открытия проекта.

2.3 Планирование проекта

В этой главе рассматриваются следующие темы:

- ✓ планирование графика;
- ✓ планирование MEAL;
- ✓ планы обмена информацией и вовлечения заинтересованных сторон;
- ✓ планирование системы поставок;
- ✓ система внутреннего контроля;
- ✓ планирование кадров;
- ✓ планирование устойчивого развития;
- ✓ планирование завершения.

«Если вы не знаете, куда идете, то как вы собираетесь туда добраться?»

– Бэзил С. Волш

2.3.1 Введение

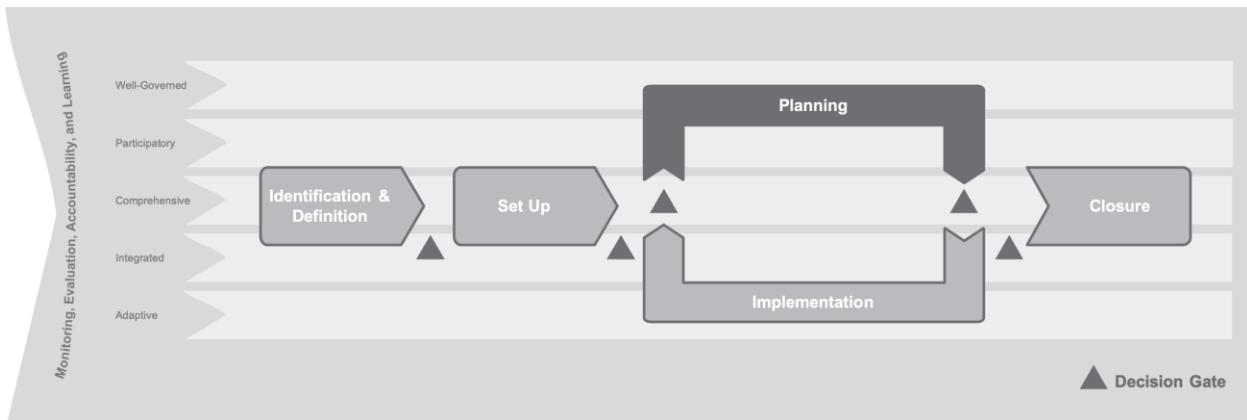


Рисунок 27. Модель стадий DPro: планирование проекта

К моменту официального перехода проекта на стадию планирования проектная команда уже имеет ряд документов, разработанных на этапе выявления и определения (например, логическую структуру проекта, паспорт проекта и т. п.) и подробно описывающих проект.

Важно, однако, не путать проектное предложение, логическую структуру проекта или иные документы, разработанные на предыдущих стадиях, с планом проекта. План проекта значительно отличается от других документов по формату, целям, аудитории, по уровню детализации, участию, срокам и ограничениям графика.

Хотя некоторые считают, что логическая структура проекта и (или) проектное предложение дает приемлемый уровень информации, чтобы такой документ мог служить в качестве плана проекта, эти документы редко содержат достаточно подробную информацию для исполнения проекта, поскольку они написаны для других целей.

Возьмем, например, проектное предложение в сравнении с планом реализации проекта. Таблица 22 показывает разницу между двумя документами с точки зрения целей, формата и уровня детализации (обратите внимание, что точно также можно сравнить логическую структуру проекта и план реализации проекта).

	Проектное предложение	План реализации проекта
Цель	Получить одобрение и финансирование для проекта, придавая особое значение четкой скатой информации об идеях, которые «продают» проект финансирующим заинтересованным сторонам.	Обеспечить своевременное исполнение проекта с учетом объема и бюджета, а также в соответствии с установленными параметрами качества; подчеркнуть важность всестороннего логического планирования; моделирование проекта для рассмотрения проектной группой и другими заинтересованными сторонами.
Формат	Формат часто определяется требованиями благотворителей и организациями заинтересованных	Формат определяется проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.

	сторон, ответственных за инвестиционные решения.	
Уровень детализации	Предложение часто ограничено в уровне детализации из-за цели, формата, ожиданий, графика и сроков предложения.	Уровень детализации разрабатывается проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.
Участие	Часто пишется небольшой группой в результате временных ограничений, которые ограничивают участие.	Существует возможность расширения участия для включения целого ряда заинтересованных сторон, в том числе специалистов и технических консультантов.
Аудитория	Направлено на благотворителей и заинтересованных лиц, которые распределяют ресурсы.	Ориентирован на потребности группы, реализующей деятельность по проекту.
Сроки и график	Часто пишется в условиях ограниченного времени, иногда в течение месяцев (или даже нескольких лет) до реализации.	Существует возможность пересмотреть предложение для дальнейшей разработки, пересмотра, обновления планов в начале реализации проекта или на ключевых этапах жизненного цикла проекта.

Таблица 22. Различия между проектным предложением и планом реализации проекта

Тем не менее, несмотря на значительные различия между целью, процессом и содержанием проектного предложения и планом реализации проекта, многие организации в сфере развития используют проектное предложение в качестве плана реализации проекта. Это особенно часто случается, когда формат предложения основан на требованиях благотворителей, в результате чего предложение очень приближено к проектному плану с точки зрения размера и уровня детализации. Обратите внимание, что даже самые пространные предложения по проектам (а многие из них могут превышать 100 страниц) все же имеют недостатки, которые ограничивают их эффективность в планировании реализации проекта.

Во всестороннем и интегрированном плане проекта учитывается несколько различных аспектов. В зависимости от сложности проекта внимание может быть сосредоточено больше на одних вопросах, чем на других, и руководитель проекта и заинтересованные лица будут решать, что лучше подойдет для проекта, принимая во внимание сложность, контекст, заинтересованные стороны и условия реализации проекта.

Использование предложения в качестве плана

Руководитель проекта может подумать, что документов, разработанных на этапе выявления и определения и этапе открытия проекта (логическая структура, проектное предложение и т. д.), достаточно для определения объема проекта, но это случается редко!

Не забывайте, что логическая структура и проектное предложение составлены для очень разных целей. Хотя они достаточно эффективны в определении предварительной логики проекта и продаже проекта благотворителям, они не предназначены для того, чтобы направлять команду в процессе реализации проекта.

До начала фактической работы над проектом руководитель должен подтвердить, что объем проекта является всесторонним и детальным. Следует особенно позаботиться о том, чтобы информация о вспомогательной работе по проекту была включена в объем, например, информация по материально-техническому обеспечению, координации, обмену информации, персоналу и управлению рисками.

2.3.2 Основные итоги

План реализации

Как уже упоминалось ранее, план реализации проекта должен направлять проектную команду при реализации действий для достижения итогов, исходов и цели. Неважно, какое название вы используете — подробный план реализации (DIP), план реализации проекта (PIP) или как-то еще, — цель остается той же.

Формат планов реализации может отличаться в зависимости от требований организации и благотворителя, а также характера и сложности проекта. В некоторых случаях элементы всестороннего плана включаются в один документ-план реализации проекта. В других случаях план реализации проекта состоит из нескольких документов. Например, в проекте может быть основной план реализации проекта и план специально по MEAL. Кроме того, в зависимости от размера, сложности и риска по проекту, команда может предпочесть использовать раздельные документы, касающиеся поставок, обмена информацией по проекту, кадров и т. п. Каждый такой план должен согласовываться (и быть связанным) с другими документами, входящими в масштабный план реализации проекта.

Цель плана реализации заключается в том, чтобы обеспечить модель проекта, в которой четко определено, что будет происходить, когда и с кем с учетом времени, стоимости и объема вмешательства. План реализации может включать следующее:

- **План графика.** Этот план состоит из серии действий и инструментов, которые используются для разработки всестороннего и точного плана графика проекта. В этот план включаются объем работ, сроки реализации проекта и бюджет.

- **План рисков.** Этот план разрабатывался на стадии открытия проекта; при планировании вы дополните и пересмотрите риски, обеспечивая, чтобы стратегии реагирования и ответственные лица оставались актуальными.
- **План MEAL.** Вместе с планом графика план MEAL необходимо окончательно оформить на этой стадии при активном участии отдела MEAL.
- **Планы обмена информацией и вовлечения заинтересованных сторон.** Взяв стратегию вовлечения заинтересованных сторон из стадии открытия проекта, на этом этапе проектная команда разработает планы для вовлечения заинтересованных лиц, а также планы обмена информацией.
- **Матрица RACI.** RACI (англ. Responsible, Accountable, Consulted, Informed (ответственность, подотчетность, консультирование, информирование) — это инструмент, который определяет роли и ответственность за действия и задачи.
- **Планирование системы поставок.** Основанный на предварительных оценках, сделанных на предыдущих стадиях, этот план подробно описывает все активы, поставки и логистические компоненты проекта.
- **План кадров.** Также основанный на предварительных оценках, сделанных на предыдущих стадиях, план кадров точно описывает, кто потребуется (и с какими квалификациями) и когда, а также содержит план управления кадрами на протяжении оставшейся части проекта.

2.3.3 Лица, задействованные на этой стадии

Участие и процессы, предполагающие участие, поощряются, и им отдается предпочтение на каждой стадии жизненного цикла проекта в секторе развития. Это особенно верно в отношении процесса планирования. Привлечение нужных заинтересованных сторон к процессу планирования в нужное время позволит более точно оценить ресурсы, бюджет и время, необходимые для завершения действий и получения результата.

Вы также должны подумать о вовлечении других заинтересованных сторон по проекту (отдел снабжения, безопасности, кадров, финансовый отдел и отдел MEAL) в процесс планирования. Руководитель программы может быть ценным ресурсом, который может высказать другую точку зрения и дать ценное руководство.

Сколько раз вы сталкивались с задержками по проекту из-за вопросов с подбором членов команды или поставок необходимых материалов? Такие задержки и риски можно сократить, если в процессе планирования участвуют все члены проектной команды и соответствующие заинтересованные лица, в зависимости от влияния на проект и его результаты. Участие в процессе планирования имеет ряд преимуществ, включая следующие:

1. заинтересованные лица обладают квалификацией и знаниями, которые можно использовать в максимальной степени при разработке точных оценок в отношении бюджета, требований по срокам, усилий и других ресурсов, необходимых для завершения работ по проекту;
2. часто заинтересованные лица по проекту находятся в максимально выгодном положении для определения возможных рисков по проекту и подготавливают планы для снижения воздействия таких рисков;

3. новые сотрудники и (или) сотрудники партнеров могут извлечь выгоду из лучшего ориентирования в проекте, если они участвуют в планировании. Такие действия помогают обеспечить общее понимание исходов, итогов и целей проекта.

Еще одно преимущество коллективного подхода к планированию проекта состоит в том, что заинтересованные лица, принимающие участие в процессе планирования, легче берут на себя руководство, лидерство и ответственность за деятельность по реализации проекта. В то же время, заинтересованные стороны, которые являются противниками проекта, могут быть приглашены проектной командой, где они имеют возможность высказать свои опасения и скорректировать объем (или другие элементы проекта), чтобы преодолеть такие опасения.

2.3.4 Что это значит на практике

На этой стадии вам потребуются результаты стадии выявления и определения и стадии открытия проекта, которые будут использованы в планировании и получении конечного результата — плана реализации. Для того, чтобы этот процесс был максимально эффективным, а также чтобы убедиться, что вы все еще делаете нужное дело и делаете его правильно, потребуются другие элементы.

Отчетность

- **Прозрачность.** Разработка систем и процедур, в которых информация о проекте доступна для заинтересованных лиц, — основа отчетности, которая может выступать в форме отчетов, документов, совещаний, механизмов претензий или участия заинтересованных лиц в процессах управления проектом.
- **Защита данных и информации.** Надежное хранение данных и информации также связано с отчетностью. Часть концепции «не навреди» — убедиться, что проектное вмешательство не приведет к отрицательным последствиям для сообщества и бенефициаров. Надежное хранение данных и информации крайне важно для обеспечения того, что информация о бенефициарах не попадет в дурные руки.
- **Участие заинтересованных сторон.** Обеспечение участия нужных заинтересованных лиц в нужное время с использованием механизмов получения обратной связи очень важно.
- **Отчетность за междисциплинарные аспекты.** Пол, защита, обращение с уязвимыми группами населения, лицами с разным состоянием здоровья — все эти междисциплинарные аспекты включаются в проекты. Важность включения этих элементов в проекты действительно высокая. Иногда благотворители требуют включать эти аспекты в показатели или дизайн проекта. Неважно, выдвигается ли такое требование или нет, но эти аспекты необходимо учитывать. Включение всех категорий населения, независимо от пола, способностей, социальноЭкономического статуса, необходимо анализировать, и принимать меры для обеспечения того, чтобы такие вопросы были включены в максимально возможное число аспектов проекта.

Механизмы контроля

Специфика сектора развития и гуманитарной помощи такова, что мы хотим предоставить заинтересованным лицам по возможности продукты и услуги максимально высокого качества. Тем не менее, нам нужно задавать себе вопрос: *Располагаем ли мы качеством и механизмами*

контроля, которые измеряют и гарантируют предоставление продуктов и услуг максимально возможного высокого качества?

Итак, так что же требуется для поддержания высокого качества результатов, услуг и продуктов? Здесь необходимо несколько элементов:

- **Система внутреннего контроля.** Установление системы внутреннего контроля способствует разумному использованию ресурсов и защищает от мошенничества. Мошенничество наносит вред всем аспектам проекта — от способности проектной команды завершать все действия до нецелевого расходования бюджетных средств. Хотя система внутреннего контроля не может полностью предотвратить такие ситуации, их вероятность снизится. Ответственность за ресурсы и процессы по проекту — часть контроля со стороны руководителя проекта.
- **Контроль изменений.** Практически точно, что в проект будут вноситься изменения. Гарантия включения только необходимых и разрешенных изменений — суть процесса контроля изменений. Процесс устанавливается на стадии планирования, в нем определяются мероприятия, которые следует выполнить для управления изменениями по проекту, включая полномочия руководителя проекта и то, какие изменения необходимо передавать на рассмотрение руководству проекта.
- **Контроль качества.** Предоставление продукта, услуги и проекта максимально высокого качества напрямую связано с прибыльностью инвестиций и является частью восходящей, нисходящей и горизонтальной ответственности. Мы стремимся дать благотворителю и партнерам продукты и услуги максимально высокого качества в рамках предоставленного финансирования. Кроме того, мы хотим быть уверены, что сообщество и бенефициары получают максимальную пользу от вмешательства. Наконец, мы также должны обеспечивать, чтобы наше вмешательство согласовывалось с приоритетами и целями, установленными в секторе, чтобы все организации и проекты в секторе вносили вклад в общую большую цель, четко понимая, каким образом качество будет определяться и измеряться.

По мере продвижения по процессу планирования убедитесь, что вы учитываете эти элементы в процессе. Необходимо ли ввести новые механизмы? Является ли наш план мониторинга полным и отражает ли он реальное положение дел на местах и в команде?

Планирование методом набегающей волны

В перспективе изменения в плане реализации проекта могут помочь сделать график, затраты и ресурсы, необходимые для соблюдения объемов работ по проекту, более подробными. Этот повторяющийся процесс добавления все больших подробностей в план реализации проекта часто называют планированием методом набегающей волны. По определению повторение — это повторение задачи во второй, третий и так далее раз для достижения желаемого результата.

Планирование методом набегающей волны может быть особенно полезным в ситуациях, когда информацию по проекту трудно собрать или когда такая информация очень быстро меняется (например, работы в условиях высокого риска или в чрезвычайной ситуации). В таких ситуациях по мере получения новой информации по проекту будут определяться новые взаимозависимости, требования, риски, потенциал, предположения и ограничения. Существенные изменения в любой из любой из этих областей в течение жизненного цикла проекта могут вызвать потребность изменить один или несколько элементов плана реализации.

Тем не менее, планирование методом набегающей волны не ограничено исключительно гуманитарными проектами. Эту методику можно использовать практически в любом проекте.

Используя подход повторного планирования проекта, организации легче справляются с изменениями. Проектная команда может пересмотреть план реализации проекта в начале каждой стадии проекта для того, чтобы:

1. подтвердить логику, риски, потенциал, предположения и ограничения;
2. внести изменения и пересмотреть действия, сроки и ресурсы по проекту;
3. убедиться, что деятельность по проекту сосредоточена на рисках и проблемах, которые ставят под угрозу успех проекта.

Этапы принятия решений и план

Этапы принятия решений играют важную роль в процессе планирования. Определение порядка постоянной оценки проекта помогает гарантировать, что вы делаете правильный проект и делаете это правильно. Также необходимо подумать, каким образом эти этапы будут включены в реализацию.

Как правило, период реализации — жаркое время для проектной команды и руководителя проекта. По сути, большая часть времени, энергии и ресурсов проекта тратится на реализацию. Определение процесса оценки и обоснования прогресса проекта должно происходить на этапе планирования. Не забывайте, что могут быть этапы экстренного принятия решений, которые могут быть необходимы в случае существенных изменений внутренних или внешних условий, в которых реализуется проект.

Если вы используете планирование стадий, этап принятия решений будет иметь место в конце каждой стадии и позволит пересмотреть план реализации и добавить больше деталей в схему разделения работ (объем работ по проекту) для следующей стадии. Кроме того, этап принятия решений может быть на каждой стадии, когда проектная команда и заинтересованные лица могут пересмотреть обоснование и жизнеспособность проекта.

2.3.5 Ресурсы

При разработке плана реализации вы будете пользоваться документами, разработанными на этапе выявления и определения и на этапе открытия проекта, в качестве отправной точки плана. Такие исходные документы могут включать:

- логическую структуру;
- проектное предложение;
- паспорт проекта;
- комплексный реестр рисков;
- анализ и стратегию вовлечения заинтересованных сторон;
- карту стадий.

2.3.6 Процессы

Ваш план реализации проекта — это результат ряда процессов и анализов, он позволяет получить сбалансированную и полную картину того, как проект будет реализован. Процесс планирования будет наиболее эффективным, если в нем принимают участие соответствующие лица, включая заинтересованные стороны.

Планирование графика

Планирование графика напрямую связано с треугольником тройных ограничений, состоящим из объема работ, сроков и ресурсов (включая бюджет, кадры и прочее), необходимых для достижения желаемых итогов и исходов проекта. Для планирования графика используют 5-этапный процесс, который дает возможность руководителю проекта, команде и заинтересованным сторонам, участвующим в процессе планирования, изучать различные компоненты, составляющие график, в структурированном виде.

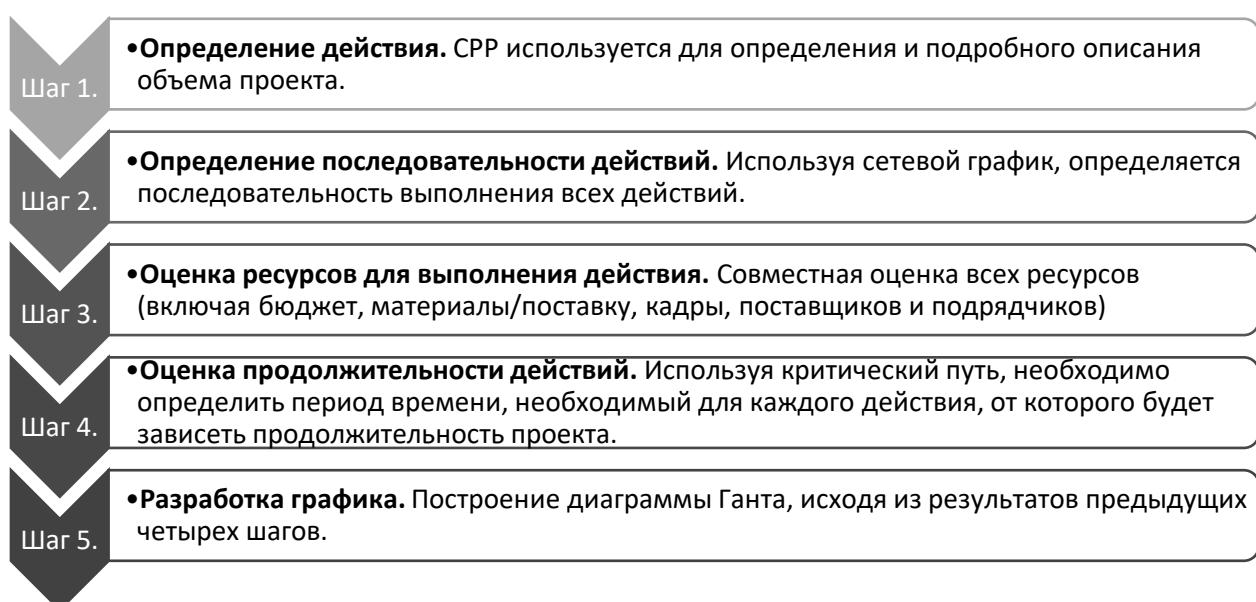


Рисунок 28. Пять шагов планирования графика

По мере того, как руководитель проекта, команда и заинтересованные стороны, участвующие в планировании, движутся вперед в рамках этого пятиэтапного процесса, очень важно помнить о треугольнике тройных ограничений. Помните: треугольник тройных ограничений представляет зависимости между объемом работ, графиком проекта, бюджетом и ресурсами, а также качеством. Если одна сторона треугольника становится длиннее или короче, это повлияет на другие стороны треугольника.

Каждый шаг в процессе планирования графика основывается на предыдущем шаге, поэтому очень важно обеспечивать максимально полный и подробный план на первом же этапе, чтобы получить наиболее точный план проекта. Прежде чем погрузиться в пятиэтапный процесс планирования графика, необходимо выделить несколько моментов, касающихся объема работ, а также рисков и ограничений, связанных с этим процессом.

Объем работ

На стадии планирования объем **продукции** подробно разбирается, в результате чего получается исчерпывающий список всех основных и вспомогательных работ, необходимых для проекта. При определении объема **продукции** руководитель проекта и команда должны подумать обо всех задачах и действиях, которые необходимо выполнить, чтобы добиться результатов и внести свой вклад в достижение цели проекта.

Как и во многих методологиях, лучших практиках и литературе по управлению проектами, Project DPro различает объем продукции и объем проекта. Несмотря на то, что эти термины взаимосвязаны, их не следует использовать как синонимы:

Объем продукции — включает в себя все необходимые показатели (итоги и исходы) проекта в соответствии с согласованной спецификацией: что проект собирается поставить/чего планирует достичь?

Объем проекта — включает в себя все основные и вспомогательные⁴ работы (действия и итоги), необходимые для реализации объема продукции: как проект будет обеспечивать выполнение согласованных показателей и достигать ожидаемых изменений?

Различие понятий объем продукции и объем проекта помогает сконцентрироваться на правильных аспектах и деталях на разных стадиях проекта и инструментах.

Во время разработки логической структуры на стадии выявления и определения проектные команды, как правило, акцентируют свое внимание только на действиях. Например: проект А связан с разработкой семинаров по предпринимательству для женщин; в рамках проекта В будут представлены курсы танцев и музыки для местной молодежи; проект С посвящен методам органического земледелия для фермеров.

Эти примеры представляют собой объем проекта (средства), а не изменение в социуме/экономике/ поведении, на которое должен быть направлен проект развития. Понятие же содержания продукции напоминает проектным командам о том, что определение проекта (логическая структура) должно фокусироваться на исходах и итогах. По логике приведенных выше примеров: проект А способствует увеличению дохода женщин, проект В – улучшению колективного и командного поведения среди молодежи, проект С – уменьшению показателей заболеваемости фермеров из-за пестицидов.

В следующей таблице представлены основные различия между объемом продукции и объемом проекта.

	Объем продукции	Объем проекта
Когда	<ul style="list-style-type: none"> ● Выявление и определение 	<ul style="list-style-type: none"> ● Планирование
Инструмент	<ul style="list-style-type: none"> ● Логическая структура 	<ul style="list-style-type: none"> ● CPP

⁴ На 1 этапе «Определение действий» вы найдете примеры и различие между основными и вспомогательными работами.

Документ по проекту	<ul style="list-style-type: none"> Проектное предложение Планирование проекта
Что включено	<ul style="list-style-type: none"> Итоги, исходы, цель⁵ Действия, результаты
Руководство	<ul style="list-style-type: none"> К какому конечному результату (изменению) приведет проект? Какие услуги/продукты будут предоставлены в результате реализации проекта? Как получить конечный результат и изменение? Какие работы необходимы для получения продукта и услуг?
Основной вопрос	<ul style="list-style-type: none"> Что? Как?

Таблица 23. Объем продукции и объем проекта

Оба эти компонента имеют важное значение для успеха проекта и должны быть подробно описаны на соответствующих стадиях проекта. Отсутствие четкого определения продукции и объема проекта может привести к проблемам на более позднем этапе проекта. Например:

⁵ Несмотря на то, что логическая структура предполагает выполнение предварительных действий, внимание здесь должно быть сосредоточено на изменении для бенефициаров в результате реализации проекта.

Нечеткие ожидания.

- Могут стать результатом расплывчатого определения, которое может привести к непонятным ожиданиям заинтересованных сторон. Один из способов предотвратить это — четко определить объем и иметь реалистичное представление о продуктах/услугах, которые будут предоставлены. Заинтересованные стороны должны быть на 100% уверены в объеме, чтобы не допустить неправильных или нереалистичных ожиданий в отношении продуктов/услуг.

Неточные предположения.

- Ошибки в определении объема часто приводят к тому, что в проекте неправильно определены все работы, необходимые для завершения проекта (противоречивый, плохо разработанный объем работ, который может привести к включению в проект ненужных работ). Такие ошибки могут накапливаться и приводить к ошибкам в смете и оценке сроков, что, в свою очередь, может вызывать отклонения от графика и превышение суммы расходов.

Расширение объемов.

- Цель определения объема — четко описать и договориться о границах результатов проекта и работ по проекту. Несоблюдение таких границ приводит к расширению объема — основной причине задержек в реализации проекта и потенциально бесконечных проектов. Чтобы этого избежать, объем следует документировать и управлять в течение всего проекта с использованием формального процесса изменений.

Рисунок 29. Примеры проблем, которые могут возникнуть при определении объема проекта

Существуют способы обеспечить всестороннее и сбалансированное определение объема проекта, но для этого потребуются намерение, время и участие заинтересованных сторон.

Ограничения и риски.

Большинство заинтересованных сторон не любят думать о рисках или считают, что планирование рисков является обязанностью руководителя проекта. На самом деле планирование рисков (выявление и реагирование) является обязанностью ВСЕХ заинтересованных сторон. Проекты представляют собой сложные начинания, и один человек не может все видеть, везде участвовать или все учитывать. Таким образом, они должны полагаться на заинтересованные стороны, чтобы помочь выявить многие угрозы для проекта и особенно определить потенциальные способы реагирования. На стадии выявления и определения и стадии открытия проекта начинается процесс выявления и планирования рисков.

На стадии планирования при разработке объема работ и графика проекта необходимо учитывать риски. Также важно пересматривать риски, которые были выявлены и запланированы на предыдущих стадиях. Они все еще актуальны? Изменились ли вероятность их возникновения и последствия? Появились ли новые риски? План рисков — это актуализированный документ, который предполагает регулярный мониторинг и обновления. Следовательно, план рисков должен включать в себя механизм, обеспечивающий постоянный пересмотр и обновление, как для мониторинга существующих выявленных рисков, так и для выявления новых рисков по мере продвижения проекта.

При переходе на этот этап также следует учитывать ограничения. Они могут иметь разную форму и влиять на множество процессов. Например, есть ли на местном рынке материалы, необходимые для строительства уборных? Если нет, необходимо ли их импортировать? Есть ли конкретный специалист или эксперт, который потребуется для реализации проекта? Имеется ли такой специалист? Если нет, то как необходимо действовать? Ограничения могут принимать различные формы и должны быть определены до или в ходе процесса планирования. Это имеет особенное значение при планировании графика на шаге 3 «Оценка ресурсов для выполнения действия».

Шаг 1. Определение действия

Первым этапом в планировании графика является определение объема проекта с помощью схемы разделения работ (CPP). Используя CPP, проектная команда разрабатывает список действий, который обеспечивает всестороннюю регистрацию всех действий — **основных и вспомогательных** — в рамках проекта. Схема разделения работ – это основной инструмент, который руководители проектов используют для определения объема проекта. CPP представляет собой иерархическое разделение работ в рамках проекта. Другими словами, CPP упорядочивает объем проекта в виде схемы или структуры «рабочих пакетов».

В примере ниже приводится частично встроенная CPP с двумя рабочими пакетами. Уровень детализации, необходимый для всесторонней CPP, превышает приведенный ниже. В рамках каждого рабочего пакета необходимо выполнить несколько различных видов действий. Например, чтобы построить конструкцию уборной, необходимо закупить материалы, а инженерам необходимо разработать спецификации. Руководитель проекта может иметь представление о том, что требуется для выполнения этих задач, но объем работ будет значительно более всесторонне и точно определен, если в процессе будут участвовать инженеры и команда отдела снабжения. Этот пункт подчеркивает, почему важно использовать подход к разработке CPP, основанный на участии, с привлечением тех заинтересованных сторон, которые

будут выполнять работу по проекту.

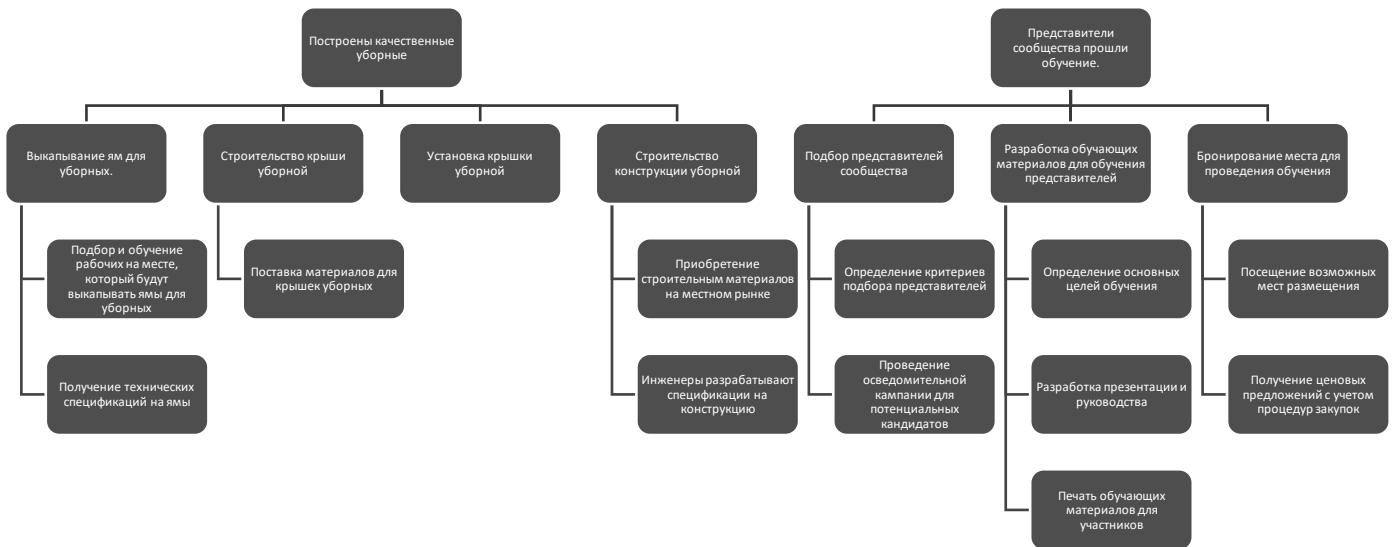


Рисунок 30. Пример CPP: графическое представление

CPP также должна включать все виды **вспомогательных работ** — действия в рамках проекта, которые являются второстепенными и не являются частью основной работы по проекту. В примере на Рисунок 31 для получения технических спецификаций на ямы может потребоваться презентация проекта и переговоры с местными властями. К вспомогательной работе могут относиться, например, базовые исследования, задачи по мониторингу проекта, выбор и найм проектной команды (отдел кадров), настройка ИТ-систем для мониторинга в рамках проекта или программа обучения общим возможностям.

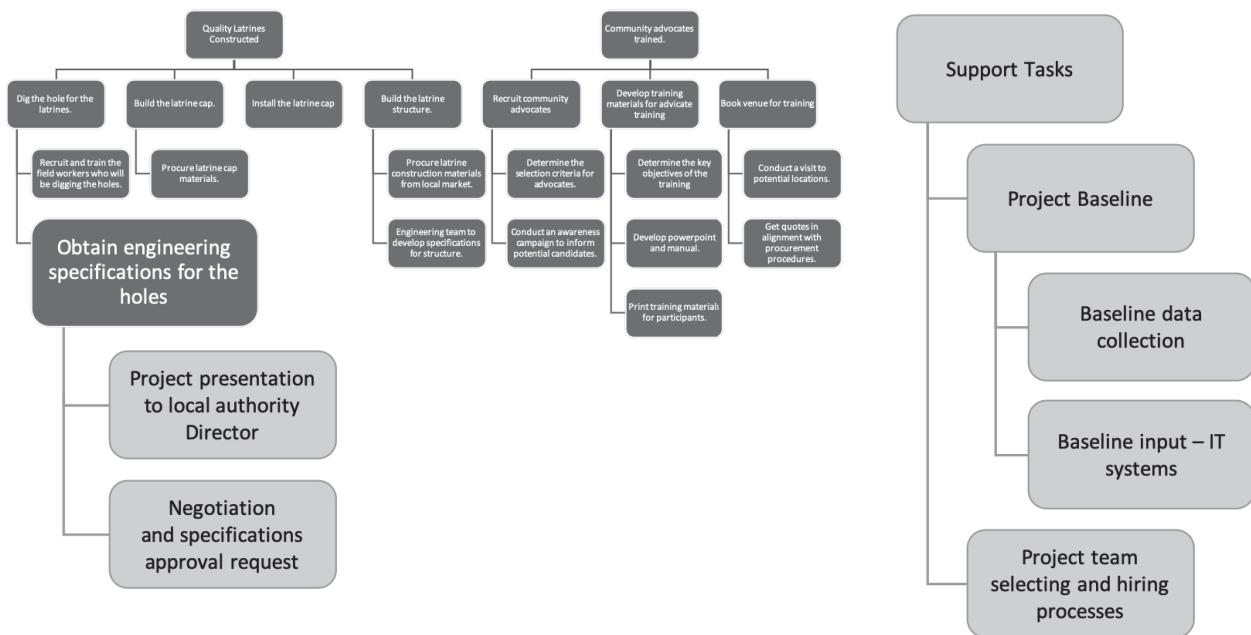


Рисунок 31. Пример CPP: вспомогательные работы

Для тех, кто использует программное обеспечение для управления проектами, или для тех, кто предпочитает альтернативный способ построения CPP, также может использоваться формат с отступом.

Не существует единого правильного способа создания CPP. Рабочие пакеты могут быть организованы по-разному, в зависимости от задействованной команды.

Независимо от используемого формата, CPP предназначена для обеспечения подробной характеристики всего объема проекта.

На Рисунок 32 показан один из рабочих пакетов CPP для нашего проекта строительства уборных у реки Делта. Обратите внимание, что действия разделены на более мелкие действия, но не обязательно последовательно на этом этапе. При создании CPP для своего собственного проекта важно помнить, что нужно выявить все задачи или действия, которые необходимо выполнить, но не помещать их последовательно. Последовательность появится позже в процессе планирования графика.

Формат CPP с отступом

1.1 Строительство уборных

1.1.1 Подготовка к строительству

1.1.1.1 Утверждение плана государственными органами

1.1.1.2 Технические спецификации

1.1.1.3 Утверждение плана Министерством охраны окружающей среды

1.1.1.4 Исследование грунтовых вод

1.1.2 Строительство уборных

1.1.2.1 Вовлечение заинтересованных сторон

1.1.2.2 Одобрение владельцев домов

1.1.2.3 Доступность строительной площадки

1.1.2.4 Обучение обслуживанию уборных

1.1.3 Материально-техническое обеспечение

1.1.3.1 Кадры

1.1.3.2 Материалы

1.1.3.2.1 Строительство уборных

1.1.3.2.2 Обслуживание уборных

1.1.3.3 Разрешения



Рисунок 32. Пакеты работ по CPP в проекте строительства уборных

Шаг 2. Определение последовательности действий

После определения всех действий проектная команда разрабатывает **сетевой график**, который представляет **последовательности, взаимосвязи и зависимости** между действиями, описанными в CPP. На основе CPP, подготовленной на этапе 1, проектная команда может затем организовать действия в той последовательности, в которой их необходимо выполнить, используя сетевой график

Каждое поле на сетевом графике определяет действие в рамках проекта. Эти поля соединены стрелками, которые указывают на их зависимости, которые определяют, как действия проекта связаны друг с другом в контексте графика и последовательности, в которой действия должны быть выполнены. В некоторых случаях последовательность действий является линейной, подразумевая прецедентную связь, согласно которой одно действие должно быть завершено, прежде чем будет начато другое. Другие поля находятся на параллельных линиях и могут быть упорядочены независимо друг от друга.

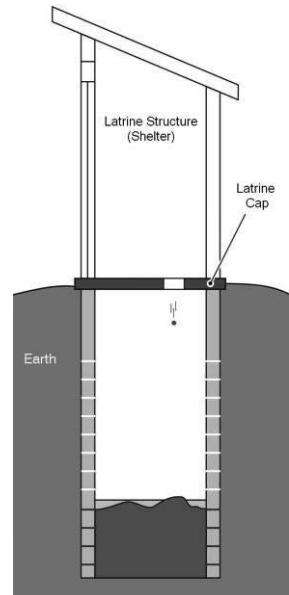


Рисунок 33. Пример уборной

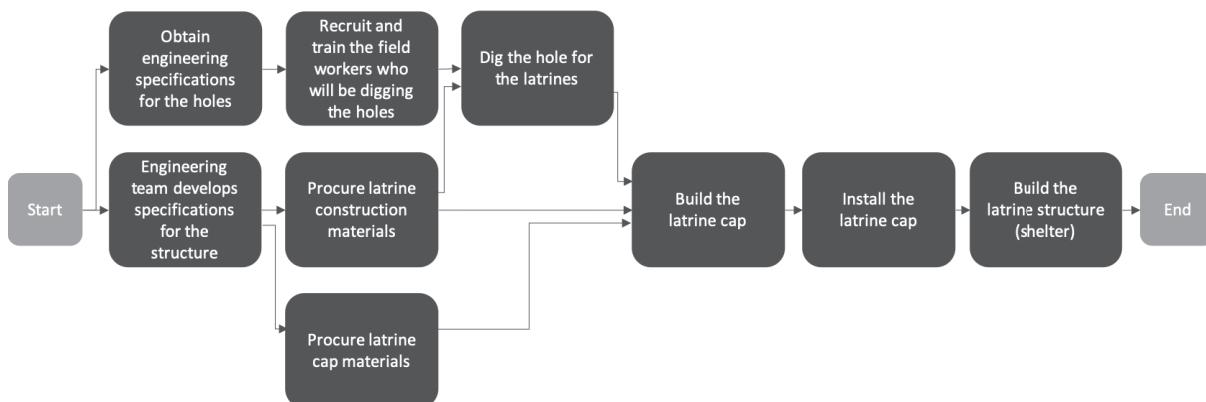


Рисунок 34. Использование сетевого графика для определения последовательности строительства уборных

Шаг 3. Оценка ресурсов для выполнения действия

После определения последовательности действий сразу хочется перейти к оценке продолжительности действий. Однако сначала необходимо выполнить важный этап оценки ресурсов. Существует тесная связь между оценкой ресурсов и времени. Всем известно, что одному человеку потребуется больше времени, чтобы выкопать яму, чем бригаде из пяти человек, если у вас достаточно оборудования для пяти человек. Кроме того, оценки продолжительности будут значительно различаться в зависимости от того, планирует ли команда землекопов использовать лопату, пневматическую дрель или динамит для выкапывания ямы.

Интерпретация сетевого графика

Что можно увидеть из сетевого графика? Какие зависимости в нем указаны?

- Проектная команда должна дождаться спецификаций, прежде чем начинать закупки и обучение.
- Проектная команда не должна ждать окончания поставок материалов для того, чтобы начать подбор и обучение специалистов на местах — эти действия могут проводиться параллельно.
- Проектная команда должна подождать, пока не будет построена крыша уборной, чтобы ее установить.

Ресурсы имеют значение. Они являются одним из центральных факторов, влияющих на оценку продолжительности проекта. Следовательно, решения о ресурсах должны быть приняты до оценок продолжительности. Решения, касающиеся количества и качества ресурсов, выделенных для действия, в свою очередь, зависят от ряда факторов, включая, среди прочего, следующие:

Время. В случае сжатых сроков проекта можно выделить большое количество персонала, материалов и оборудования для соблюдения временных ограничений. При гибких временных рамках можно выделить меньше ресурсов для деятельности.

Бюджет. Если финансирования не хватает, в рамках проекта можно инвестировать в «недорогой» комплекс ресурсов. Например, предпочтительной недорогой альтернативой является большее количество производственных рабочих и меньшее количество техники. Однако это решение о ресурсах увеличит продолжительность работ по строительству уборных.

Правила и организационная политика. Часто проекты ограничены трудовым законодательством и (или) внутренними организационными политиками, которые влияют на график работы (количество часов в день, количество дней в неделю, праздничные дни в году, правила отпуска по семейным обстоятельствам). Эти ограничения влияют на доступность ресурсов и, следовательно, на оценки продолжительности.

Другие факторы, влияющие на доступность ресурсов. На доступность ресурсов влияет ряд других факторов и, таким образом, влияет на оценки продолжительности мероприятия. Ниже приведены некоторые примеры этих факторов.

Экологические/погодные ограничения: строительство уборных в сезон дождей, как правило, не является хорошей идеей, поэтому эти мероприятия необходимо планировать в зависимости от времени года.

Ограничения, связанные с материалами: материалы для строительства уборных могут отсутствовать на местном рынке, поэтому их необходимо закупать в другом месте. Это, несомненно, увеличит время, необходимое для закупки материалов.

Логистические ограничения препятствуют доступу к транспорту в рамках проекта по оказанию чрезвычайной помощи, увеличивая время, необходимое для заполнения складов продовольствием.

Кадровые ограничения мешают проекту в сфере здравоохранения получить доступ к квалифицированной рабочей силе, увеличивая оценки продолжительности технически сложных мероприятий.

Оценка производительности и ресурсов

Определяя ресурсы, необходимые для успешной реализации проекта, важно помнить о производительности каждого члена команды.

Что касается местных партнеров и общественных организаций, это может быть непросто, поскольку, скорее всего, некоторые члены команды будут задействованы на нескольких проектах. Кроме того, и руководитель проекта может руководить несколькими проектами.

Оценка производительности, необходимой для каждого проекта, и ее отражение при планировании ресурсов (особенно в бюджете) очень важны. Если эти оценки не соответствуют действительности, вы можете столкнуться с риском того, что вас обвинят в мошенничестве.

Планирование и известные ограничения

В ходе планирования будут известные ограничения, о которых команда должна знать. Например, если в определенное время года будут какие-то праздничные дни, их необходимо учитывать в деятельности. Есть ли какие-то погодные условия, которые помешают или замедлят деятельность? Есть ли в вашем регионе сезон дождей, который может задержать выкапывание ям под уборные? Эти вопросы необходимо учитывать в графике работ, поскольку есть опыт и понимание того, что они произойдут или могут

Планирование бюджета

Независимо от проекта или формата бюджета проекта, уровень успешности финансового плана прямо пропорционален уровню оценок, на которых он основан. В какой-то степени всегда будет существовать риск, связанный с оценками проекта. Оценка никогда не будет точной наукой, дающей 100% точные результаты. Руководители проектов не могут предсказывать будущее. В проекте всегда будут переменные, которые будут находиться вне контроля проектной команды.

И все же, хотя существует множество причин, по которым сложно предоставить точные оценки, они могут быть достаточно точными, чтобы поддерживать правильные решения в рамках проекта. Кроме того, существуют передовые методы, которые помогают руководителям проектов повысить точность своих бюджетных смет:

Выберите правильный подход к оценке. Оценки, как правило, составляются с помощью сочетания следующих трех методов:

Оценки «сверху вниз» начинаются с глобальной оценки стоимости проекта, а затем назначаются проценты от этой суммы для различных этапов или рабочих пакетов проекта. Проценты, назначенные компонентам, обычно определяются лицами, имеющими опыт работы с аналогичными проектами. Такой подход к оценке, как правило, является более эксклюзивным и включает в себя относительно небольшую группу людей, которые считаются «экспертами» на основании их прошлого опыта.

Оценка «снизу вверх» начинаются не с глобальной оценки стоимости проекта. Вместо этого задачи оценивают и «комбинируют». В этой модели оценки запрашиваются у людей, которые знакомы с фактическими условиями реализации проекта и часто являются теми же людьми, которые будут нести ответственность за реализацию деятельности в рамках проекта (включая партнеров, поставщиков, членов сообщества и т. д.). Оценка «снизу вверх», как правило, предполагает участие большего числа лиц и требует больше усилий для управления. Оценки «снизу вверх», скорее всего, будут точными, поскольку сотрудники на местах, вероятно, лучше осведомлены об ограничениях ресурсов, которые влияют на оценку затрат. Например, они могут знать точнее, какие различные ресурсы сообщества могут предоставить для помощи в рытье уборных, что дает гораздо более точную оценку, чем предположение, что все сообщества могут предоставить одни и те же ресурсы.

Параметрические оценки в меньшей степени основываются на действиях людей и вместо этого используют статистическую связь между историческими данными и другими

переменными (например, квадратными метрами строительства, метрами дорог и т. д.). Параметрические оценки, как правило, используются для проектов и компонентов проектов, которые предоставляют конкретные результаты (например, строительство инфраструктуры, услуги по переводу при строительстве дорог и т. д.). Здесь оценка производится путем выявления исторических данных из проектов, в которых были достигнуты аналогичные результаты (например, мили дороги, квадратные метры в строительстве, сроки текста) и использования их для расчета оценок объема/качества, стоимости/ресурсов и/или времени/графика. Такой метод может обеспечить более высокий уровень точности, но зависит от качества исходных данных, встроенных в модель.

Бюджеты на основе видов мероприятий

Один из способов более точно спланировать свой бюджет — использовать **бюджет на основе видов мероприятий**. Бюджетирование на основе мероприятий фокусируется на определении затрат на мероприятия, которые выполняются в каждой части проекта, и на определении того, как эти мероприятия связаны друг с другом, включая основные и вспомогательные работы.

Если руководитель проекта может разработать полный (как всесторонний, так и разделенный на составные части) перечень мероприятий вместе со сметой расходов на мероприятия, то бюджет будет более точным. Бюджетирование на основе мероприятий также предлагает больше возможностей для участия других команд (отдел кадров, финансовый отдел, отдел снабжения), что повышает вероятность точности бюджета.

Несмотря на то, что существует ряд возможных форматов бюджета на основе мероприятий, в которые добавляются такие детали, как коды счетов, коды благотворителей и удельные расходы, все они характеризуются двумя одинаковыми требованиями:

1. разработка полного списка мероприятий при планировании объема;
2. определение средств, необходимых для выполнения каждого мероприятия, и оценка стоимости каждого из них.

При соблюдении этих двух требований в бюджете будут указаны подробные сведения о каждом мероприятии и отражены связанные с ним расходы, которые, в свою очередь, можно отслеживать. Если мониторинг показывает, что фактические расходы превышают сметные, то руководитель проекта будет знать, что проект вряд ли будет выполнен в полном объеме. Необходимо составить новый план работы, чтобы найти более эффективные пути реализации оставшихся мероприятий. В качестве альтернативы руководитель может попросить, чтобы совет проекта или другая структура руководства проектом скорректировала объем.

Мероприятия	Затраты в квартал				Всего	Мероприятие Всего
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.		
1.1 Прямые затраты по проекту						

Мероприятия	Затраты в квартал				Всего	Мероприятие Всего
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.		
ОФИСНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ						
1. Компьютеры	2000	2000			4000	
2. Планшеты	500				500	
3. Офисная мебель	3000				3000	
					7500	
ПОДБОР ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ						
1. Руководитель проекта	800	800	800	800	3200	
2. Офисные сотрудники	200	300	300	300	1100	
					11 800	
1.2 Вовлечение заинтересованных сторон						
Собрания по поводу запуска проекта и прогресса проекта						
1. Подготовка письменных материалов для презентации		5000			5000	
2. Подготовка видео	1000	1000	4000		6000	
2. Канцелярские товары			200	200	400	
3. Закуски			100	100	200	
					11 600	

Таблица 24. Бюджет на основе видов действий

Шаг 4. Оценка продолжительности мероприятий

После завершения оценки ресурсов необходимо повторно просмотреть сетевой график и ко всем мероприятиям добавить оценки продолжительности. Что касается конкретного проекта у реки Делта, на Рисунок 35 представлен окончательный сетевой график для компонента строительства уборных в рамках данного проекта.

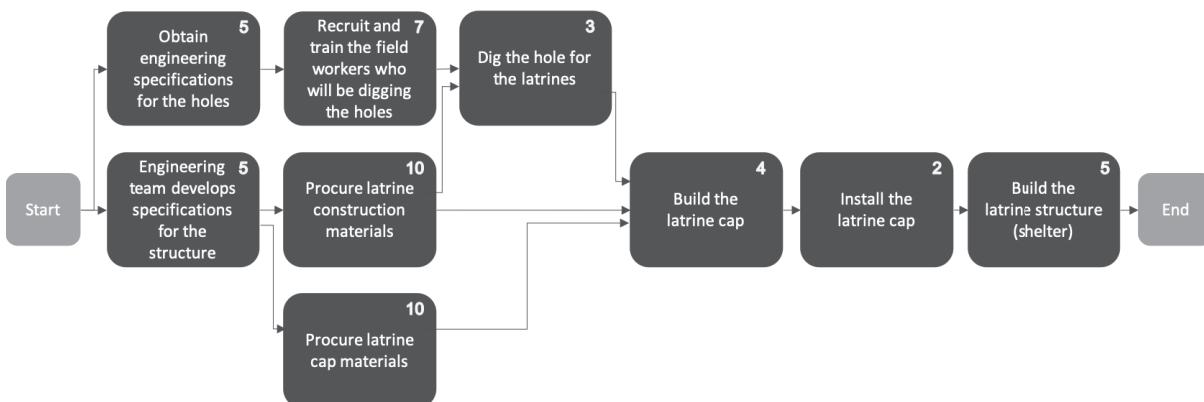


Рисунок 35. Сетевой график компонентов проекта строительства уборных у реки Делта

Теперь, когда завершен сетевой график, его можно использовать в помощь проектной команде для определения следующего:

Критический путь проекта. Критический путь — это последовательность задач, определяющая минимальное количество времени, необходимое для выполнения мероприятий в рамках проекта. На Рисунок 36 критический путь представлен рядом задач, выделенных оранжевым цветом. Почему последовательность мероприятий определена именно так? Потому что эта последовательность задач представляет собой самый длинный путь от начала проекта и до его завершения — в данном случае 29 дней. В этом примере критический путь говорит нам, что невозможно завершить проект менее чем за 28 дней, ЕСЛИ не будут изменены другие ограничения в треугольнике тройных ограничений оп проекту (деньги/ресурсы или объем/качество).

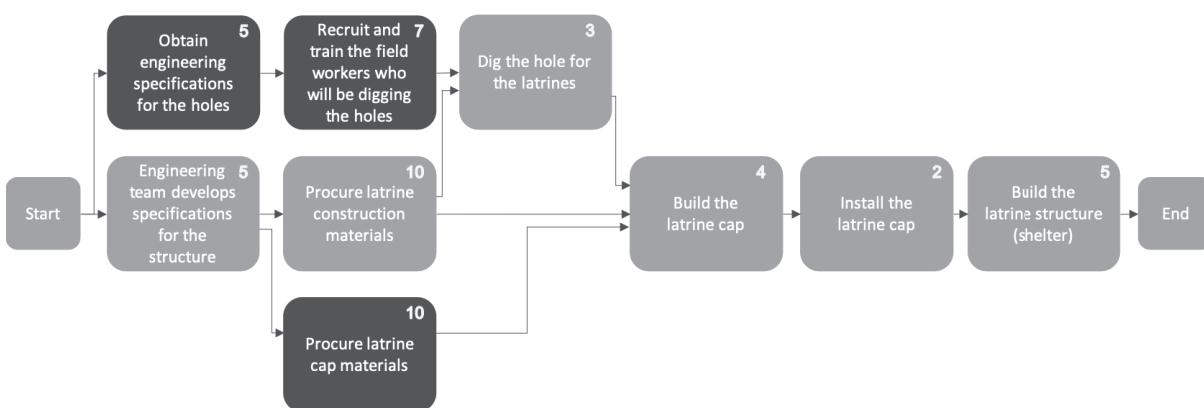


Рисунок 36. Сетевой график компонентов проекта строительства уборных у реки Делта: критический путь

Запас проекта (или резерв) — в управлении проектами запас или резерв предполагает количество времени, на которое задача в сетевом графике проекта может быть отложена, не

вызывая задержки даты завершения проекта. В примере проекта строительства уборных на критическом пути имеется нулевой запас. Однако мероприятие «Подбор и обучение рабочих на месте, который будут выкапывать ямы для уборных», может быть отложено на срок до трех дней, что не повлияет на график проекта. Аналогичным образом, «Поставка материалов для крышек уборных» может быть отложена на срок до трех дней без влияния на график проекта. Если мероприятие в рамках проекта, которое не находится на критическом пути, откладывается позже даты отсроченного начала, это может означать, что критический путь, определенный в плане проекта, больше не является критическим путем.

Шаг 5. Разработка графика

На основе оценок, полученных на предыдущих стадиях, проектная команда теперь может разработать график проекта. В секторе развития предпочтительным инструментом для разработки графика проекта является диаграмма Ганта, которую также иногда называют рабочим планом. Планирование и реализацию проектов можно упростить, если рассматривать эти процессы как небольшие управляемые элементы, где зависимости наглядно проиллюстрированы, параллельные процессы очевидны, а общий график представлен графически. **В диаграмме Ганта используются столбцы для графического представления графика мероприятий в рамках проекта, включая дату их начала, дату окончания и ожидаемую продолжительность.**

Сложность и полнота диаграммы Ганта будут различаться. По своей сути преимущество диаграмма Ганта заключается в том, что ее относительно легко подготовить, прочитать и использовать. Однако важно понимать, что задачи проекта могут быть довольно сложными и между ними может существовать множество зависимостей.

Один из способов сохранить простоту в диаграмме Ганта, даже при сложных задачах и зависимостях, заключается в объединении более широких и всесторонних мероприятий проекта в сводную диаграмму Ганта с дальнейшей проработкой деталей в подробном графике.

Сводная диаграмма Ганта отличается от детальной диаграммы Ганта не только уровнем детализации, но и назначением. Сводная диаграмма Ганта особенно полезна при обсуждении предварительного прогресса проекта с заинтересованными сторонами (членами совета проекта, ключевыми заинтересованными сторонами, благотворителями и т. д.). При этом цель детальной диаграммы Ганта будет в меньшей степени сосредоточена на предварительном уровне и в гораздо большей степени на оперативном планировании, реализации и мониторинге мероприятий. Здесь аудитория сосредоточится на проектной команде, а также на партнерах по реализации и поставщиках, ответственных за выполнение рабочих пакетов и задач в рамках проекта.

На Рисунок 37 рабочие пакеты, задачи и подзадачи расположены по оси ординат (линии), а временная шкала — по оси абсцисс (столбики). Столбики показывают, когда задача должна начаться и когда она будет завершена. В выделенных полях представлен сводный график комбинирования рабочего пакета. Более темные (синие) ячейки отражают выполненные задачи. Светлые (синие) ячейки показывают работу, которую еще предстоит выполнить. Оранжевые ячейки показывают группу мероприятий (более низкий уровень CPP). Обратите внимание, что эта диаграмма Ганта подразумевает обновления, предоставляя проектной команде не только инструмент для определения мероприятий, запланированных на каждый месяц, но и визуальный инструмент для отслеживания того, какие мероприятия в рамках проекта завершены (а какие нет).

В диаграмме Ганта проекта по строительству уборных таблица была построена с помощью компьютерной программы. Хотя это часто встречается в проектах в сфере развития, можно использовать и другие инструменты. Например, диаграммы Ганта можно рисовать вручную на бумаге или на белых досках, которые хранятся в офисе. Другим вариантом разработки и управления диаграммами Ганта является использование программного обеспечения для управления проектами, такого как Microsoft Project или любого другого из десятков других программ на коммерческом рынке.

Планирование для гуманитарных проектов

Характер гуманитарных проектов и проектов по оказанию чрезвычайной помощи требует быстрого разворачивания, и на планирование остается совсем мало времени. Однако это не значит, что 5-этапный процесс не может быть применен.

В гуманитарных проектах эти шаги выполняются быстрее, и при планировании будет целесообразно прибегнуть к подходу с поэтапным планированием и этапам принятия решений, чтобы вы могли быстрее адаптироваться к постоянно меняющемуся контексту.

Activities	Year 1 (months)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1 Monitoring Fecal Waste												
1.1.1 Baseline Surveys												
1.1.2 Quality Surveys												
1.2 Awareness Campaign												
1.2.1 Material Preparation												
1.2.1.1 Identify Messages												
1.2.1.2 Create Materials												
1.2.2 Implement Campaign												
1.2.2.1 Publish Materials												
1.2.2.2 Monitor Campaign												
1.3 Build Latrines												
1.3.1 Etc.												

Рисунок 37. Диаграмма Ганта для проекта строительства уборных (ограниченная конструкция)

Есть много факторов, которые необходимо учитывать при выборе инструмента для разработки диаграммы Ганта. Ниже приведены некоторые из этих критериев:

1. доступ к компьютерному программному обеспечению;
2. навыки работы с компьютером и программным обеспечением;
3. стоимость и сложность проекта;
4. разнообразие функций;
5. сила/гибкость для управления изменениями проекта и обновления планов проекта.

Часто ключевыми критериями, которые организации в области развития учитывают при принятии решений, являются пункты один и два в списке выше. Реальность такова, что проектные группы в секторе развития, как правило, не имеют доступа к программному обеспечению для управления проектами или навыков использования этого программного обеспечения. По этой причине проектные команды, как правило, управляют своими проектами вручную или с помощью текстовых редакторов и программ для работы с электронными таблицами.

Это решение разумно; однако важно признать, что по мере повышения уровня сложности и риска проектов коммерческое программное обеспечение для управления проектами включает расширенные функции, которые особенно полезны. Например, диаграммы Ганта, созданные в программном обеспечении для управления проектами, включают в себя функции, которые позволяют проектным группам:

- **Выявлять связи между зависимостями проекта** — автоматическое выявление задач, которые необходимо выполнить, прежде чем приступить к другим. Кроме того, выявление факторов, при изменении которых в завершении одной задачи приведут к задержкам других мероприятий.
- **Отслеживать мероприятия на критическом пути** — автоматическая пометка, когда задержки в мероприятиях на критическом пути вызывают задержку в рамках графика проекта.
- **Связывать диаграмму Ганта проекта с другими важными документами по управлению проектом**, автоматически выявляя изменения в диаграмме Ганта проекта, которые требуют внесения интегрированных изменений в другие документы проекта, такие как бюджет проекта и схема разделения работ.

Планирование MEAL

Мониторинг и оценка являются основными элементами любого проекта. Тем не менее, планирование и реализация этого процесса должны быть выполнены надлежащим образом. При разработке всестороннего плана MEAL требуется много внимательности и соображений.

Мониторинг

Мониторинг отслеживает оперативную работу проекта. Он отвечает на следующие вопросы: «Реализованы ли мероприятия в соответствии с планом?», «Были ли получены ожидаемые результаты?», «Идет ли работа над проектом в соответствии с планом?», «Какая разница между планом и фактической ситуацией?». Мониторинг проекта информирует руководителя проекта об эффективности проекта с точки зрения денежных средств, времени, риска, качества и других факторов прогресса проекта. Мониторинг применяется, в первую очередь, к мероприятиям и результатам и осуществляется непрерывно на протяжении всего проекта.

План мониторинга должен включать в себя процесс, который используется для мониторинга и обновления хода реализации мероприятий в соответствии с планом и любыми формами отчетности. Мониторинг проводит команда MEAL, но руководитель проекта должен регулярно получать актуальную информацию. Например, в форме регулярных встреч проектной команды, отчетов, посещений объектов и т.д. Важным аспектом является то, что у руководителя проекта есть механизм для постоянного мониторинга и обновления прогресса, выявления задержек в графике или любых проблем, которые необходимо решить или передать в соответствующую структуру руководства проектом.

Что	Постоянный пересмотр прогресса по проекту на уровне мероприятия и результатов Выявление необходимых корректирующих действий
Зачем	Анализ текущей ситуации Выявление проблем и поиск решений Определение тенденций и моделей Ведение деятельности по проекту в соответствии с графиком Сравнение прогресса с результатами Принятие решений о кадровых, финансовых и административных ресурсах
Когда	Постоянно Поездки на места
Как	Документация Отчеты

Таблица 25. Что, зачем, когда и как в мониторинге

Оценка

Оценка проекта имеет тенденцию сосредотачиваться на отслеживании прогресса на более высоких уровнях логической структуры, то есть на результатах проекта. Оценки, как правило, исследуют такие вопросы, как «Успешен ли проект в достижении своих результатов?», «Способствует ли проект достижению конечной цели?». Такие оценки собирают и анализируют реже, и при этом часто требуется более формальные вмешательства (часто со стороны технических консультантов или внешних лиц, дающих оценку) для демонстрации результатов проекта.

Что	Сбор и анализ информации для того, чтобы определить прогресс в выполнении мероприятий/достижении результатов, содействие достижению результатов/целей
Зачем	Измерение эффективности процесса Определение того, достигнуты ли результаты Уточнение того, насколько качественно мероприятия реализованы Получение практического опыта для внесения улучшений
Когда	Периодически (частота зависит от ресурсов, которые проект может выделить)
Как	Внутренние оценки Сторонние оценки

Таблица 26. Что, зачем, когда и как в оценке

Оценки обычно проводятся на уровне программы, но также могут проводиться и на уровне проекта, в зависимости от продолжительности, бюджета, сложности и типа проекта. Однако,

поскольку проект, скорее всего, является частью программы, необходимо знать, какие оценки проводятся и когда. Каждый вид оценки имеет определенную цель и проводится в определенный момент проекта.

Итоговые оценки часто назначаются финансирующей организацией или требуются в соответствии с внутренней политикой организации в области развития и проводятся ближе к концу проекта. Общие вопросы могут включать следующие:

- Удалось ли достичь желаемых результатов, целей и воздействия в рамках проекта?
- Был ли проект актуальным, эффективным и действенным?
- Может ли проект быть устойчивым в своей деятельности и воздействии?
- Поддерживается ли теория, выраженная в логической структуре?

Преимущество **оценок в режиме реального времени** заключается в том, что они дают ответы на многие вопросы из тех, которые были заданы в ходе итоговых оценок, но при этом дают возможность внести предложения по повышению эффективности и воздействия проекта, пока мероприятия еще не завершены.

Оценки фактической эффективности исследуют воздействие проекта через определенный период времени после его завершения, иногда через год после официального завершения проекта. Оценка фактической эффективности, которую иногда называют оценкой устойчивого воздействия, определяет степень, в которой результаты и последствия проекта были реализованы благодаря причастности участников. Результаты оценки фактической эффективности могут быть особенно полезным способом использования фактических данных для отстаивания усовершенствованного подхода в области развития. Например, отчет по фактической эффективности был использован одной организацией в сфере развития, чтобы помочь убедить благотворителя поддержать обучение навыкам счета и грамотности в рамках программы микрофинансирования.

При проведении оценки в рамках своего проекта ее также необходимо спланировать. Для эффективного проведения оценки требуются устойчивые ресурсы и финансирование, особенно если частью процесса является внешнее лицо, дающее оценку. Кроме того, необходимо рассмотреть сроки проведения оценки и изучить любые ограничения, которые могут возникнуть у лица, дающего оценку. Планирование оценок должно осуществляться на этапе планирования, а не на этапе завершения проекта. Использование следующей сводной таблицы оценок может помочь определить частоту и цель проведения оценок в рамках проекта.

Цель проведения оценки	Основные вопросы при оценке	Сроки	Внутренняя или сторонняя	Начало и завершение	Бюджет под оценку

Таблица 27. Сводная таблица оценок

Отчетность и обучение

Отчетность в контексте MEAL обеспечивает наличие механизмов для запроса и получения обратной связи от заинтересованных сторон в ходе проекта, извлечения практического опыта из этой обратной связи и использования ее в качестве инструмента для повторяющегося планирования проекта. Отчетность также означает, что проектная команда по мере возможности должна быть максимально открытой, включая заинтересованные стороны (особенно сообщество и бенефициаров), и должна участвовать в процессах, обмениваться информацией по проекту по мере возможности. На этапе планирования необходимо работать с командой MEAL, чтобы убедиться, что механизмы отчетности запланированы и действуют. Будь то плакаты, разъясняющие права бенефициаров, или горячая линия для получения отзывов от бенефициаров и заинтересованных сторон, важно обеспечить, чтобы заинтересованные стороны могли предоставить обратную связь проектной команде о своем опыте и потребностях во время проекта.

Обучение должно быть внедрено на протяжении всего жизненного цикла проекта. Установление точек внутри проекта, где команда и заинтересованные лица будут обсуждать проект, используя информацию и данные, полученные в рамках мониторинга, отчетности и прогресса плана реализации, будет способствовать достижению запланированных результатов в рамках проекта, а также развитию культуры обучения в рамках проекта. Обучение также может быть включено в повторяющийся процесс планирования методом набегающей волны, обеспечивая обратную связь с руководителем проекта, командой и заинтересованными сторонами.

План MEAL

План MEAL должен быть напрямую связан с показателями, мероприятиями и результатами. Необходимо убедиться в наличии интегрированного и всестороннего плана MEAL, чтобы получаемая информация и данные могли помочь в принятии решений по проекту.

Эти процессы требуют много внимательности и вклада со стороны команды MEAL в организацию. Кроме того, следует иметь в виду, что план MEAL, как правило, включает в себя множество документов. Любой стандартный план MEAL должен включать такие основные элементы, как:

- таблица отслеживания показателей эффективности;
- план мониторинга эффективности;
- механизмы обратной связи;
- план оценки и техническое задание;
- механизмы отчетности;
- план обучения.

Независимо от итогового формата плана MEAL, используемого в рамках проекта, стандартный минимум каждой системы мониторинга обусловлен шестью основными элементами – показатели, график и бюджет, кадры и партнеры, полный цикл данных, управление данными и связь со следующим уровнем.

Показатели	Четко определены Скомпонованы Систематически измерямы
График и бюджет	Время и деньги выделяются на мониторинг Процессы в рамках графика для сбора данных, пересмотра, обобщения, анализа и обратной связи
Кадры/партнеры	Четко определенная ответственность за мониторинг Комpetенции Планирование деятельности по мониторингу с участием сообщества Построение потенциала представителей сообщества с использованием общественных систем мониторинга Использование методик мониторинга, предполагающих участие Сбор и проверка данных по мониторингу Обработка данных по мониторингу
Полный цикл данных	Включает полный цикл управления данными по мониторингу: 1. Сбор. 2. Оценка. 3. Обобщение. 4. Анализ. 5. Обратная связь
Управление данными	Имеются и используются процедуры для обеспечения целостности и надлежащего хранения данных
Связь со следующим уровнем	Система управления проектом связана со следующим уровнем программы или портфеля организации.

Таблица 28. Шесть основных элементов MEAL

Система внутреннего контроля

Если организация имеет хорошую репутацию, в ней, скорее всего, будут разработаны системы внутреннего контроля. Однако могут быть случаи, когда некоторые системы контроля не разработаны или не имеют достаточно всесторонний характер, чтобы соответствовать требованиям благотворителей и проекта. Руководитель проекта должен знать о существующих системах внутреннего контроля и работать над тем, чтобы обеспечить их интеграцию в проект.

Процессы внутреннего контроля должны быть разработаны для того, чтобы:

- содействовать эффективности и результативности операций;
- повышать надежность результатов проекта;
- способствовать соблюдению применимых законов и правил;
- защищать ресурсы организации, как материальные (например, производственные человеческие ресурсы, оборудование и имущество), так и нематериальные (например, репутация, интеллектуальная собственность);
- снижать риск мошенничества и коррупции.

Ключевым компонентом организационного потенциала проекта является создание систем внутреннего контроля, которые обеспечивают всестороннюю работу со всеми системами

поддержки, администрирования и логистики, необходимыми для успешной реализации. Системы внутреннего контроля благоприятно влияют на следующие области:

- Потенциал и системы кадров
 - ✓ Оформлены ли документально политики управления кадрами и соответствуют ли они местным законам и организационным правилам?
 - ✓ Существуют ли системы для табелей учета рабочего времени, оценки производительности и увольнения сотрудников?
- Материально-техническое обеспечение
 - ✓ Существуют ли системы для выбора поставщиков?
 - ✓ Существуют ли критерии выбора поставщиков?
 - ✓ Существуют ли системы управления поставщиками?
 - ✓ Существуют ли аналогичные системы для консультантов?
- Финансовый отдел
 - ✓ Существуют ли системы управления денежными средствами? Расходами? Финансовой отчетностью?
 - ✓ Существует ли разделение обязанностей для финансовых ролей?
- Отдел управления запасами
 - ✓ Существуют ли системы выявления и отслеживания запасов?
 - ✓ Существуют ли системы использования/ передачи/ утилизации оборудования после завершения проекта?
- Договоры и соглашения
 - ✓ Существуют ли системы управления грантами?
 - ✓ Существуют ли системы для управления взаимоотношениями с организациями-исполнителями?
- Инфраструктура
 - ✓ Какие существуют системы связи — телефоны, интернет, радио?
 - ✓ Какие системы существуют для управления транспортом?
- Протоколы безопасности
 - ✓ Нужны ли специальные меры безопасности, руководство по путешествию, сопутствующие программы или что-то другое?
- Транспортный отдел
 - ✓ Имеются ли журналы учета пробега, которые контролируют использование служебных автомобилей?
- Информационный отдел
 - ✓ Существует ли система ведения документации (бумажная/электронная)?
 - ✓ Существуют ли политики и стандарты для управления информацией?
 - ✓ Доступны ли документы, контракты и квитанции для выполнения требований аудита проекта?

Важно признать, что системы внутреннего контроля могут обеспечить только разумную уверенность (а не абсолютную уверенность) в достижении целей организации. Кроме того, плохой или чрезмерный внутренний контроль снижает производительность, увеличивает степень сложности систем, увеличивает время, необходимое для завершения процессов, и не добавляет никакой ценности действиям. Тем не менее, хорошие системы внутреннего контроля необходимы

для обеспечения достижения целей и задач. Они помогают обеспечить эффективность и результативность операций, которые способствуют достижению целей проекта и при этом защищают сотрудников и имущество.

Планирование обмена информацией и вовлечения заинтересованных сторон

Процессы обмена информацией и взаимодействия с заинтересованными сторонами требуют организации. Необходимо разработать конкретный план, который определяет порядок обмена информацией в рамках проекта, а также порядок и сроки вовлечения заинтересованных сторон. Задача состоит в том, чтобы понять, кому, что и когда нужно сообщить. Это может быть подходящим моментом для привлечения руководства проекта, руководителя программы и заинтересованных сторон, чтобы убедиться, что их отзывы и советы будут приняты во внимание.

Ниже приведены некоторые примеры того, что может быть включено в план обмена информацией:

- описательные и финансовые отчеты;
- график регулярных собраний;
- пресс-релизы и открытые публикации.

План обмена информацией определяет, что, кому, как и когда нужно сообщить. Использование приведенного ниже шаблона плана обмена информацией вносит ясность в отношении обмена информации в рамках проекта.

Заинтересованная сторона	Способ обмена информацией	Причина предоставления информации	Частота	Ответственный
Спонсор/благотворитель	Отчет	Прогресс по сравнению с результатами и исходами, а также финансовое состояние	Ежемесячно	Руководитель проекта
Министерство водных ресурсов	Очное собрание	Прогресс деятельности	Раз в квартал	Руководитель проекта

Таблица 29. План обмена информацией

Стратегия вовлечения заинтересованных сторон была разработана на стадии открытия проекта. После начала планирования руководитель проекта и команда получают больше ясности относительно направления проекта. Обновление и пересмотр стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами на этапе планирования обеспечивает ее соответствие плану реализации и вовлечение нужных заинтересованных сторон в нужное время.

Заинтересованная сторона	Роль	Заинтересованность	Вовлечение	Последующие мероприятия
Кто является заинтересованной стороной?	Что такая заинтересованная сторона будет делать?	В чем состоит из заинтересованность?	Как вовлечь их, чтобы гарантировать их участие?	Какая обратная связь и последующие мероприятия необходимы?
Сотрудник местного муниципалитета	Вступительная речь по поводу запуска проекта.	Участие позволит приблизить проект к муниципалитету и его сотрудникам и продемонстрирует их заинтересованность в оказании поддержки для проектов, нацеленных на помочь сообществу.	Координирование и информирование о цели проекта через официальное письмо, за которым следует собрание, на котором будет представлен запрос на заинтересованность и участие в запуске проекта.	Направьте официальное благодарственное письмо и укажите их роль в официальном пресс-релизе. Проведите собрание с сотрудником(-ками), где ответите на любые вопросы и попросите их принять участие в дальнейших мероприятиях.

Таблица 30. Стратегия вовлечения заинтересованных сторон

Официальное и неофициальное вовлечение заинтересованных сторон

Вовлечение заинтересованных сторон может быть сложным. Будет использоваться формальная стратегия, которую вы разработаете и которой будете следовать, но могут также использоваться и неофициальные каналы для привлечения заинтересованных лиц. Например, телефонный звонок с партнерами по реализации, который не входит в официальную стратегию вовлечения заинтересованных сторон, но важен для открытости и доступности каналов коммуникации. Несмотря на то, что такие неофициальные методы

Планирование ролей и ответственности (RACI)

Руководитель проекта редко работает в одиночку. Даже самые маленькие проекты зависят от сети заинтересованных сторон. По мере увеличения уровня сложности проектов сеть взаимоотношений расширяется до тех пор, пока потенциально не сможет включать общественные группы, министерства, поставщиков, местные неправительственные организации, университеты, религиозные организации и пр.

При управлении сетью заинтересованных сторон важно обеспечить ясность в отношении ролей, обязанностей, полномочий и обмена информацией между различными участниками проекта. Одним из инструментов, который помогает решить эту проблему, является матрица RACI — матрица, как правило, состоящая из вертикальной оси (левый столбец) задач или результатов и горизонтальной оси (верхний ряд) ролей. Эта диаграмма получила свое название от аббревиатуры четырех ключевых ролей, наиболее часто определяемых в матрице:

Ответственность Ответственное лицо предполагает лицо, которое выполняет работу для выполнения задачи. Для каждой задачи обычно отведена одна роль, которая является ведущей в выполнении работы, хотя другие могут быть делегированы для оказания помощи.

Подотчетность Подотчетное лицо должно утвердить (подписать) работу, которую выполняет ответственное лицо. Для каждой задачи или результата **должно** быть указано только одно ответственное лицо.

Консультирование Лица, мнение которых запрашивают и с которыми наложен двусторонний обмен информацией.

Информирование Лица, которым сообщают о прогрессе, часто только после завершения задачи или достижения результата, и с которыми наложен односторонний обмен информацией.

На следующей диаграмме представлен пример упрощенной матрицы RACI для проекта у реки Делта:

Мероприятие	Ответственность	Подотчетность	Консультирование	Информирование
Получение технических спецификаций на ямы	Руководитель проекта	Директор по контролю за нормативно-правовым соответствием	Районный консультационный отдел	Проектная команда
Поставка материалов для строительства уборных	Помощник по административным/финансовым вопросам	Руководитель проекта	Административный директор	Проектная команда
Выкапывание ям для уборных	Проектная команда под управлением Пола	Руководитель проекта	Жители	
Подготовка отчета по ходу работ по проекту	Пол	Руководитель проекта	Проектная команда	Основные заинтересованные стороны
Подготовка финансового отчета по проекту	Помощник по административным/финансовым вопросам	Руководитель проекта	Финансовый отдел	Основные заинтересованные стороны

Мониторинг проекта	Руководитель проекта	Руководитель программы	Проектная команда	Основные заинтересованные стороны
--------------------	----------------------	------------------------	-------------------	-----------------------------------

Таблица 31. Матрица RACI по проекту строительства уборных у реки Делта

RACI следует разрабатывать совместными усилиями, добиваясь консенсуса и согласия членов команды и заинтересованных сторон в отношении задач и ролей для каждой из задач. После разработки матрицу RACI можно распространить среди проектной команды и заинтересованных сторон проекта, чтобы обеспечить понимание и ожидания в отношении ролей и обязанностей в проекте.

Планирование системы поставок

План снабжения необходимо включать в разработку плана графика с вовлечением в процесс соответствующих заинтересованных сторон. Все три компонента цепочки поставок необходимо планировать с учетом графика. Необходимо учитывать любые существующие ограничения, особенно что касается закупок и логистики. В этом процессе планирования должны принимать участие представители отдела снабжения, кроме того, может быть целесообразно включить руководителя программы. Руководитель программы знает требования к цепочке поставок для всех проектов в рамках программы. Это может быть возможностью укрепить руководство цепочкой поставок в проектах.

Закупки. Рекомендуется разработать план закупок, если для проекта требуется закупать ресурсы у поставщиков. Хороший план закупок будет на шаг впереди: он будет описывать процесс, через который вам необходимо пройти для заключения договоров с такими поставщиками. Шаги в планировании закупок включают следующее:

- определение того, что необходимо закупить;
- определение процесса, который будет использоваться для закупок;
- определение сроков поставок.

Логистика. План логистики определяет продукты и услуги, которые проект получит от сторонних поставщиков. Поскольку многие проекты зависят от своевременной поставки материалов, логистическая поддержка очень важна. Логистика — это необходимая вещь в нужном месте в нужное время. В самом узком смысле логистика подразумевает транспортировку товаров, но все намного сложнее. В более широком смысле логистика включает все мероприятия, необходимые для точной, эффективной поставки в срок заказчику в указанное место. Такое широкое определение логистики включает:

- управление запасами и складской учет;
- транспортировку материалов.

Активы. Все оборудование, ресурсы и прочее имущество проекта, финансируемое и предоставляемое проектом, должно считаться активом проекта. В проекте должна использоваться политика управления активами, в соответствии с которой ценные материальные запасы для проекта отслеживаются, используются и утилизируются в соответствии с требованиями организации и (или) спонсора(-ов). Такая политика должна содержать руководство в отношении следующего:

- Определение активов.** Каждая организация должна определить стоимость и период использования актива. Такое определение будет зависеть от организации, благотворителя и (или) проекта. Например, Программа ООН по развитию определяет порог материальных активов в размере не менее 1000 долл. США, а срок использования — не менее трех лет. В таблице ниже представлено краткое описание нескольких основных категорий активов Программы и срок использования каждого актива.

КАТЕГОРИЯ	СРОК ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	ПРОЧИЕ ФАКТОРЫ
Стандартное офисное оборудование, работающее от электричества: (например, компьютеры, принтеры)	3 года	
Крупное оборудование: (например, генераторы, кондиционеры воздуха)	20 лет	
Мебель	10 лет	
Транспортные средства	5 лет	ИЛИ 100 000 километров (62 000 миль)

Таблица 32. Категории активов Программы ООН по развитию

Руководитель проекта отвечает за то, чтобы такие компоненты были запланированы с участием представителей отдела снабжения. Привлеките их к процессу планирования и попросите их честное мнение в отношении необходимых ресурсов и сроков для эффективного выполнения их работы. Точный и четкий план поставок будет крайне полезным по мере реализации проекта.

Планирование кадров

Главное в проектах — люди. Основная движущая сила проекта — это сила человека. Планирование кадров необходимо выполнять вместе с отделом кадров и любыми другими внешними и (или) внутренними заинтересованными лицами. Особенно это необходимо при работе с партнерами по реализации. Задержки в реализации проекта часто происходят в результате затяжного периода подбора сотрудников в команду и текучести кадров в ходе реализации проекта.

На этапе выявления и определения и на этапе открытия проекта проводился предварительный анализ потребности в кадрах для проекта. Для предложения кадры, органограмма и производительность также могли быть определены. Тем не менее, кадры по проекту должны быть тщательно спланированы. Если вы помните, одна из компетенций руководителя проекта — это лидерские/межличностные компетенции, которые относятся к искусству управления проектами. Всесторонне развитый руководитель проекта будет иметь полный план кадров, в котором будет учтено следующее:

- Кто будет необходим и когда?
- Будут ли необходимые технические специалисты?
- Будете ли вы работать с подрядчиками и поставщиками и какую роль они будут играть?
- В чем состоит план и возможности развития кадров?
- Как будет проводиться оценка членов команды?
- Какая система мотивации будет использоваться? Как сотрудники будут поощряться/наказываться?
- Как выглядит организационная схема проекта?

Планы этапов

На протяжении проекта важно относиться к плану реализации как к «живому» документу, а не как к статическому и неизменному.

Если проект продолжительный и сложный, может быть целесообразнее распланировать работы по стадиям. Для каждой стадии проекта определяется подробный объем работ. Например, проект разделен на 4 стадии. В ходе планирования подробный объем работ будет разработан для стадии 1, исходя из результатов этой стадии. Предварительные мероприятия и результаты будут определены для остальных 3 стадий, но подробности будут только на этапе реализации. По мере приближения стадии 2 команда соберется опять, чтобы оценить результаты и мероприятия для этой стадии и разработать подробный и полный план работ для этой стадии. Процесс продолжается на всех стадиях проекта.

План стадий обеспечивает большую адаптируемость плана реализации путем определения предварительных результатов для каждой стадии и разработки подробных планов реализации для стадий по мере их приближения. Как видно из Рисунок , план стадий предоставляет большую гибкость в меняющихся ситуациях и позволяет убедиться, что проект может двигаться вперед (либо проверить любые изменения в проекте) при помощи этапов принятия решений.

Планирование стадий для длительных проектов

В более продолжительных проектах может быть целесообразно прибегнуть к процессу планирования стадий. Практически невозможно планировать что-то на год, два, три года заранее. Планирование стадий для более длительных проектов предоставляет команде возможность повторно оценить, проверить и обосновать деятельность по проекту, сроки и бюджет для предстоящих стадий, что делает план реализации живым и актуальным.

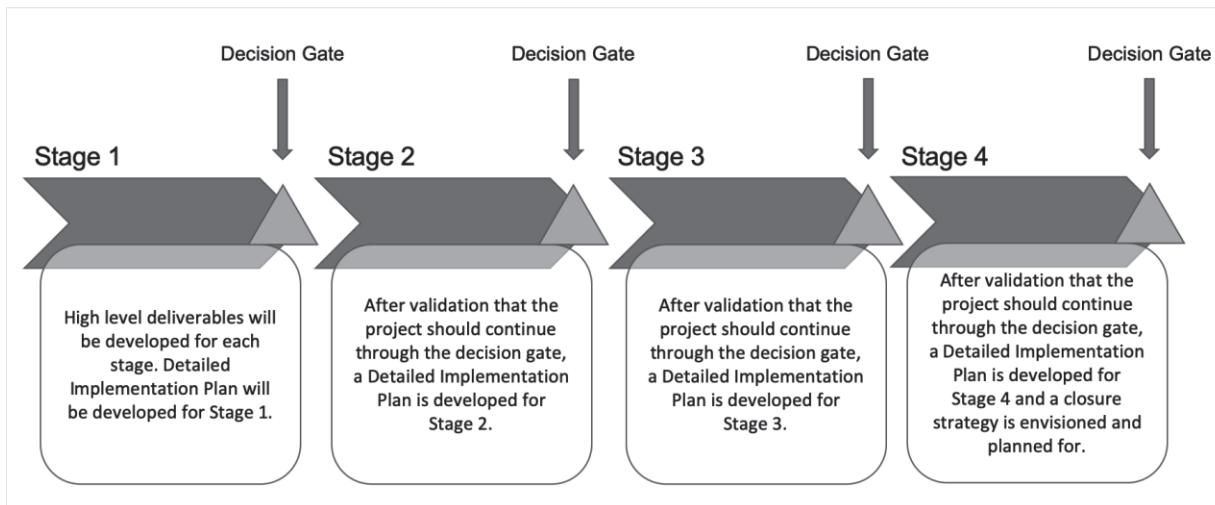


Рисунок 38. План стадий

Планирование стадий для гуманитарных проектов

Гуманитарные проекты динамичны и требуют от руководителя проекта и проектной команды быстрого перемещения по первым двум стадиям. В период планирования эффективным может быть использование планирования стадий, чтобы гарантировать, что проект учитывает меняющиеся потребности бенефициаров. В гуманитарных проектах количество и тип бенефициаров, которым необходима поддержка, часто меняются.

Например, если вы занимаетесь проектом, который заключается в распределении еды, непродовольственной гуманитарной помощи и укрытия (палатки), который проводится в течение 6 недель в нескольких местах. Каждый цикл распределения можно считать стадией, которую вы планируете для первого распределения подробно и применяете этап принятия решений в конце стадии, чтобы пересмотреть потребности, количество бенефициаров и способы распределения.

Планирование устойчивого развития

Устойчивость проектов стала обязательной с точки зрения спонсоров и заинтересованных сторон. Эффективность устойчивости проекта будет высокой только в том случае, если проводится планирование. Следует учитывать несколько элементов. На стадии выявления и определения и стадии открытия проекта исследуется концепция устойчивости. При планировании необходимо разработать более подробный план обеспечения устойчивости. Этот процесс будет вестись параллельно с процессом планирования завершения. План устойчивого развития может стать понятным и четким только к середине проекта. В какой-то момент план может даже поменяться в зависимости от условий. Исходя из этого, крайне важно пересматривать планирование устойчивости (этапы принятия решения могут быть подходящим моментом для этого) по мере продвижения проекта.

Планирование завершения очень важно в обеспечении устойчивости проекта. Одним из инструментов оценки и анализа устойчивости может быть матрица планирования перехода. Этот

инструмент определяет вопросы, принципы и трудности, которые руководитель проекта, проектная команда и заинтересованные стороны (включая руководство) должны учитывать при планировании завершения проекта.

Компонент	Основные вопросы	Руководящие принципы	Трудности
1. Планирование завершения с самого начала проекта	Какой тип завершения предполагается использовать? Какими будут сроки и промежуточные этапы?	Постоянная оценка и пересмотр проекта Прозрачность, особенно в отношении финансирования	Баланс твердых обязательств и гибкости Планирование достаточного количества времени для достаточного наращивания мощностей
2. Построение партнерских отношений и социальных связей	Выбраны ли правильные партнеры? Что привносят партнеры?	Разнообразие: могут потребоваться другие вводные по проекту Четкие и общие цели	Баланс потребностей и целей различных заинтересованных лиц Поддержка местных партнеров
3. Наращивание местного организационного и кадрового потенциала	Какой потенциал необходим? Какой потенциал есть?	Использование имеющегося потенциала (при возможности) Создание условий для поддержки потенциала	Разработка мониторинга для отслеживания наращивания потенциала Мотивация и сохранение опытных сотрудников
4. Мобилизация местных и сторонних ресурсов	Какие ресурсы необходимы для поддержания услуг? Можно ли обеспечить преимущества без текущих ресурсов?	По возможности использование местных ресурсов Перемещение сторонних ресурсов под местный контроль	Трудности с нахождением приемлемых или доступных местных ресурсов Другие спонсоры не покупаются на первоначальные цели
5. Постепенное прекращение различной деятельности	Какие основные элементы проекта? Какие элементы зависят от других?	Гибкость; последовательность может меняться в ходе реализации	В цикле проекта предусмотрено достаточно времени до момента, когда будут видны ожидаемые последствия и результаты

Компонент	Основные вопросы	Руководящие принципы	Трудности
6. Роли и взаимоотношения развиваются после перехода	Какие виды поддержки оказываются (консультирование, техническая поддержка и пр.)? Как будет финансироваться текущая поддержка?	Предотвращение смещения ожидаемых результатов проекта (включение в расширенный, продленный или измененный проект)	Возможность финансирования текущей поддержки. Наличие кадров, которые могут уделить время и усилия для текущей поддержки

Таблица 33. Матрица планирования перехода

Планирование завершения

Всесторонние планы проекта должны включать план завершения проекта, который описывает, как проект будет развиваться после его завершения. План закрытия может включать несколько сценариев или непредвиденных ситуаций, которые учитывают риски; кроме того, могут быть выделены дополнительные ресурсы в случае невозможности полного выхода из проекта, могут предусматриваться определенные мероприятия, которые необходимо предпринять для того, чтобы процесс завершения проекта был максимально эффективным и приемлемым.

- **Оценки:** тип, сроки и ресурсы для проведения оценок.
- **Требования к отчетности:** когда и в какой форме должны предоставляться отчеты, включая финансовые и описательные отчеты.
- **Мероприятия для завершения:** договорные, финансовые и административные мероприятия, обеспечивающие включение всех элементов проекта.
- **Передача:** если проект передается другой международной НПО или местной организации, необходимо предусмотреть достаточно времени и ресурсов на протяжении всего проекта для обеспечения эффективной передачи.

Эти процедуры необходимо планировать в рамках процесса планирования графика проекта в пределах объемов работ по проекту, включая ресурсы и сроки, необходимые для завершения мероприятий.

Размышления в отношении планирования проекта

Планирование, планирование и еще раз планирование. Вы будете планировать для плана, затем планировать план повторно. Руководитель проекта — машина для планирования! Успех проекта зависит от вашей способности планировать коллективно, всестороннее и неоднократно.

Большой объем исходных работ завершен на стадии выявления и определения и на стадии открытия проекта, где закладывается основа процесса планирования для разработки предварительных оценок и анализа. Не недооценивайте важность этих процессов и процедур, которые проводились раньше. Они могут играть решающую роль в ускорении процесса планирования и могут заложить прочную основу.

И небольшая ремарка по этапам принятия решений: знаете, что? Планируйте их. Запланируйте этапы принятия решений на определенные моменты в проекте, чтобы можно было пересмотреть, обновить документы и обосновать проект. Может случиться так, что потребуются незапланированные этапы принятия решений, и это нормально. Тем не менее, если их не планировать, они, скорее всего, и не произойдут.

2.4 Реализация проекта

В этой главе рассматриваются следующие темы:

- ✓ управление кадрами;
- ✓ управление графиком проекта;
- ✓ управление бюджетом проекта;
- ✓ MEAL и реализация проекта;
- ✓ управление цепочкой поставок;
- ✓ управление проблемами;
- ✓ управление изменениями в проекте.

«Менеджмент — это, прежде всего, практика, где встречаются искусство, наука и ремесло».

— Генри Минцберг

2.4.1 Введение

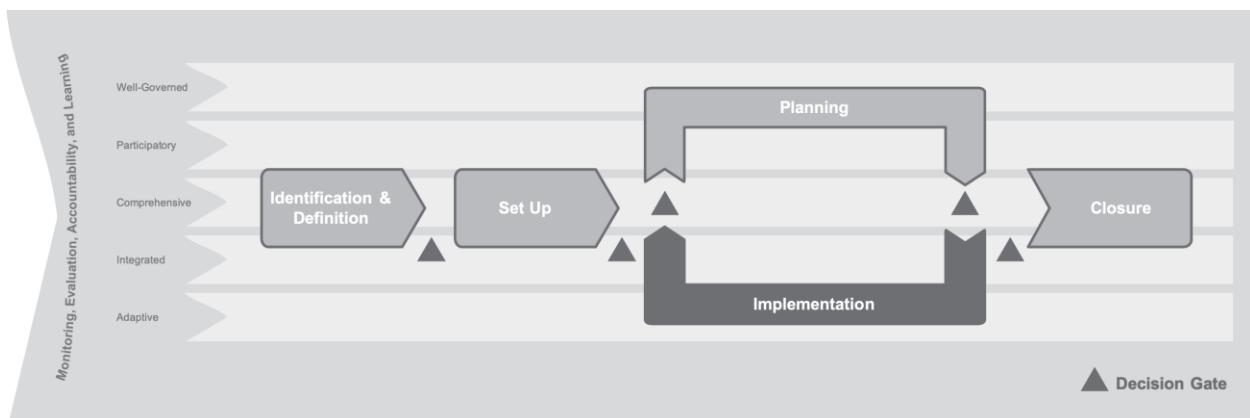


Рисунок 38. Модель стадий DPro: реализация проекта

Этап реализации проекта, как правило, является наиболее насыщенным и подразумевает, что руководитель проекта контролирует все элементы проекта, чтобы убедиться, что его реализация происходит согласно графику, в рамках бюджета, с соблюдением объема и с обеспечением максимально возможного уровня качества продукта или услуги. Это жонглирование треугольником тройных ограничений, рисками и проблемами может оказаться невероятно сложной задачей, поэтому так важно, чтобы руководитель проекта обеспечил организацию всех процессов, инструментов и планов до начала реализации.

На этом этапе заинтересованные стороны и управление персоналом будут иметь решающее значение. К этому моменту необходимо провести всесторонний анализ заинтересованных сторон, а также разработать план обмена информацией и стратегию вовлечения заинтересованных сторон. Кроме того, необходимо подготовить план управления персоналом. Эти планы и стратегии обеспечат прочную основу на этапе реализации, в рамках которой руководитель проекта и

команда смогут привлекать соответствующие заинтересованные стороны в соответствующее время на протяжении всего проекта. А также эти планы и стратегии гарантируют, что ваш проект будет характеризоваться принципом участия.

2.4.2 Основные итоги

Журнал регистрации проблем и вопросов. Журнал регистрации проблем и вопросов представляет собой инструмент, который используется для отслеживания всех проблем в проекте и предупреждает руководителя проекта о нерешенных вопросах, ситуациях или проблемах, способных препятствовать реализации проекта в соответствии с графиком, в рамках бюджета, объема и с высоким уровнем качества.

Отчеты о мониторинге. Один из самых полезных инструментов руководителя проекта на этапе реализации — это отчеты о мониторинге. Эти отчеты предоставляют руководителю проекта важную информацию о том, запланировано ли достижение целей проекта к концу проекта.

Оценки. В случае более долгосрочного или сложного проекта можно провести оценку в режиме реального времени, чтобы убедиться, что реализация проекта выполняется должным образом для достижения итогов и результатов в конце проекта. Оценки в режиме реального времени ориентированы на обучение и дают представление о том, что было сделано хорошо, а что необходимо улучшить за оставшийся срок реализации.

Описательные и финансовые отчеты. В зависимости от благотворителей, организационных и (или) программных требований, отчетность является частью реализации проекта. В описательных отчетах, как правило, приводится характеристика прогресса проекта, описание всех возникших проблем, а также информация о прогрессе в отношении целей. В зависимости от благотворителя могут потребоваться дополнительные компоненты для описательной отчетности, поэтому всегда полезно проверять благотворителя и спонсора на предмет соответствия требований.

Финансовые отчеты содержат информацию о расходах (затратах) проекта, прогнозах и проектных показателях, а также все необходимые вспомогательные документы. Отчетность должна быть включена в объем работ по проекту и соответственно запланирована на этапе планирования.

Планы этапов. На этапе открытия проекта разработана карта этапов, а на этапе планирования разработан подробный план начальной стадии проекта. В ходе реализации проекта по мере необходимости составляются дополнительные планы стадий, в которых приводится подробное описание работ, которые необходимо завершить на каждом последующем этапе после стадии принятия решений в отношении предыдущего этапа, контекста, рисков и проблем, которые произошли.

Отчетность в процессе реализации

Отчетность часто воспринимается как что-то, что делается для целей соблюдения требований со стороны заинтересованных сторон и доноров, и это, безусловно, так. Однако отчетность по качеству также является частью отчетности и прозрачности проекта.

Отчетность должна включать всю необходимую информацию, иметь четкую структуру, быть представлена в соответствии с согласованными сроками и включать любые соответствующие вспомогательные документы.

Обновленный реестр рисков. На стадии планирования план и реестр рисков необходимо пересмотреть и обновить, возможно, несколько раз, в зависимости от продолжительности и сложности процесса.

2.4.3 Лица, задействованные на этой стадии

ВСЕ! На самом деле на этом этапе задействована проектная команда, руководство, руководитель программы и большинство других заинтересованных сторон. На этом этапе руководитель проекта занимается управлением и обменом информацией с людьми и заинтересованными сторонами.

Планы взаимодействия с заинтересованными сторонами и стратегии по обмену информацией содержат рекомендации о том, кого и когда следует задействовать. В плане реализации также должно быть указано, кто выполняет задачи — с использованием матрицы RACI — и кто несет ответственность, кого необходимо проконсультировать и проинформировать.

Руководство и руководители программ участвуют в принятии решений, которые на этой стадии выходят за рамки полномочий руководителя проекта. Они также могут быть задействованы на этапе принятия решений и планирования, обеспечивая понимание более общей картины проекта.

2.4.4 Что это значит на практике

Планирование методом набегающей волны. Повторяющийся процесс добавления информации в план реализации по мере выполнения проекта называется планированием методом набегающей волны. Крайне редко план проекта с самого начала оказывается на 100 % правильным. Это предполагает идеальную среду реализации, в которой не работает никто из нас. Планирование методом набегающей волны — отличный инструмент, чтобы обеспечить адаптивность и соответствие плана реализации контексту проекта. Поэтапное планирование является одним из инструментов, которые можно использовать для планирования методом набегающей волны.

Этапы принятия решений. Этапы принятия решений представляет собой адаптивный инструмент, который предоставляет возможность членам проектной команды и заинтересованным сторонам изучить проект и обосновать его развитие как есть, внести изменения или полностью остановить проект, если это необходимо. Использование формального этапа принятия решений на стадии реализации предоставляет заинтересованным сторонам проекта возможность обдумать и принять решения, чтобы убедиться, что проект по-прежнему реализуется должным образом. Он может принимать формат обзорных заседаний с членами проектной группы, руководителем программы и заинтересованными сторонами, на которых анализируется и обновляется информация от команды MEAL, реестры рисков, финансовый статус и журналы регистрации проблем.

2.4.5 Ресурсы

Основным документом, который вам понадобится на этапе реализации, является план реализации. План реализации предназначен для руководства проектной командой на стадии реализации. Дополнительные планы, которые перечисленные ниже, также будут полезны во время реализации проекта.

- Комплексный план управления рисками
- План MEAL

- План по работе и управлению кадрами
- План вовлечения и обмена информацией с заинтересованными сторонами
- Любые другие дополнительные планы, которые могут оказаться полезными

2.4.6 Процессы

Управление кадрами

Главное в проектах — люди. Руководители проектов работают в командах и часто могут достичь своих целей только благодаря приверженности, сотрудничеству и вкладу людей в проектную команду. В результате управление персоналом может стать самой важной и самой сложной работой руководителя проекта.

Чаще всего, когда мы думаем о руководителях проектов, которые особенно талантливы в управлении персоналом, мы склонны делать акцент на их мастерстве в «искусстве» управления персоналом. Это руководители проектов, которые эффективно мотивируют членов команды, информируют об общем видении ситуации, расширяют возможности сотрудников, признают достижения, слушают, подают пример, разрешают конфликты и укрепляют доверие.

Все эти «искусственные навыки» связаны с лидерскими/коммуникативными навыками руководителя проекта и чрезвычайно важны для успеха проекта. Поэтому руководители проектов должны стремиться к совершенствованию своей способности руководить, мотивировать, вдохновлять, выступать посредником, общаться и поощрять.

Однако это не означает, что для управления персоналом не нужны «технические» навыки. Способность выбирать инструменты управления проектами и знать, когда их лучше применять, выявлять отклонения и управлять ими, разрабатывать всесторонние планы — все это технические навыки управления проектами, необходимые для достижения результатов проектов. Успех проекта требует от руководителя проекта умения балансировать между искусством и наукой. Во введении мы обсудили компетенции руководителей проектов.

- **Подготовка проектной команды** — Какие навыки необходимы? Каковы потребности в развитии потенциала? Существуют ли требования для сертификации? Развитие проектного персонала может быть сложной задачей, особенно если имеется высокая текучесть кадров, ограничен персонал, привлеченный для работы над проектом, или члены команды задействованы в нескольких проектах. Тем не менее, подготовка персонала проекта служит нескольким целям, и этот вопрос должен быть рассмотрен до того, как проект перейдет на этап полной реализации. Например, развитие команды проекта:
 1. обеспечивает наличие у команды навыков и инструментов, необходимых для более эффективной реализации проекта;
 2. предоставляет членам команды стимулы оставаться в проекте или организации путем демонстрации, что проект или организация инвестирует в их развитие;
 3. как правило, развивает индивидуальный и институциональный потенциал.
- **Оценки показателей** — руководитель проекта, а также члены проектной команды должны быть осведомлены об организационных процедурах оценки и следовать им. Оценка

Модель компетенций Project DPro

Отличным инструментом для оценки ваших компетенций в различных областях является Модель компетенций Project DPro, которую можно найти в Приложении I.

показателей — это документально оформленная формальная или неформальная оценка показателей работы членов проектной команды. Проанализировав информацию, руководители проектов могут выявлять и решать проблемы, уменьшать количество конфликтов и улучшать работу команды в целом.

- **Поддержание правил обмена информацией в команде** — будучи лидером команды, руководитель проекта должен обеспечить постоянный и активный поток информации и коммуникации (путем встреч, семинаров, отчетов, заметок, информационных рассылок, блогов и т. д.). Развитие культуры коммуникации в проектной команде позволяет им обмениваться информацией, активно работать над выявлением проблем и конфликтов и творчески взаимодействовать для решения проблем, способствуя созданию более эффективной среды проекта.

Управление графиком проекта

Руководители проектов должны регулярно отслеживать свои графики в соответствии с планом реализации, чтобы гарантировать соблюдение календарного графика проекта. Если график проекта начинает меняться, у проектной группы есть несколько вариантов, чтобы вернуть проект в нужное русло. Например, можно скорректировать сроки или уменьшить объем проекта.

Однако, если графики проекта фиксированы и объем проекта изменить невозможно, вероятно, проект не сможет вернуться в нужное русло с помощью стандартных методов управления графиком. В качестве альтернативы, в сценариях с фиксированными графиком и объемом можно рассмотреть два альтернативных метода: ускоренная реализация проекта за счет совмещения этапов (быстрый проход) и сжатие графика.

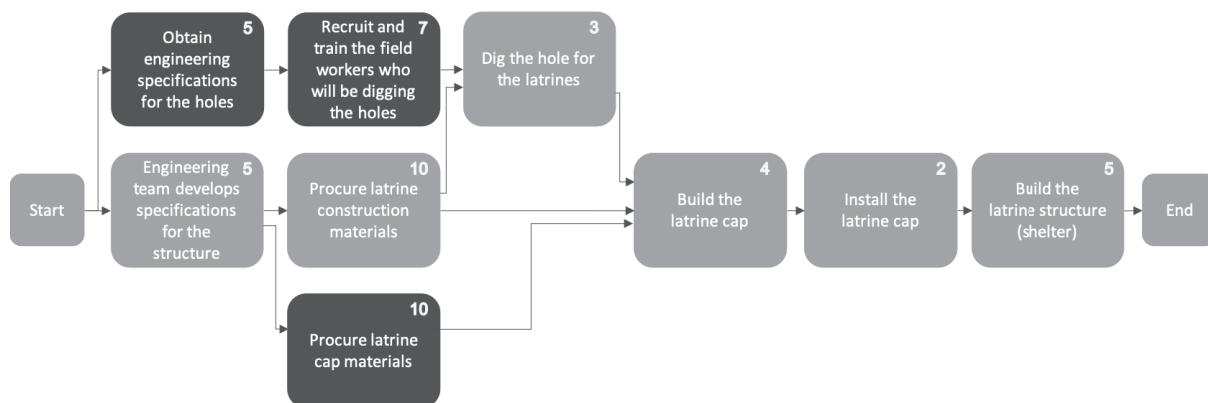


Рисунок 39. Сетевой график компонентов проекта строительства уборных у реки Дельта

Ускоренная реализация проекта за счет совмещения этапов предполагает параллельную реализацию мероприятий, которые обычно выполняются последовательно. Чтобы получить максимальную отдачу от быстрого прохода, проектные команды должны в первую очередь фокусироваться на задачах критического пути, поскольку мероприятия на критическом пути обеспечивают наибольший потенциал для ускорения общего графика проекта.

Например, в сетевом графике проекта по строительству уборных первоначальный план предусматривал строительство крыши уборной ПОСЛЕ рытья ямы для уборной. В сценарии быстрого прохода (Рисунок 40) сетевой график скорректирован таким образом, что крыша уборной теперь строится одновременно с рытьем ямы. За счет параллельной реализации

мероприятий критический путь проекта сокращается с первоначальных 29 дней до 26 дней, что позволяет проекту наверстать упущенное время.

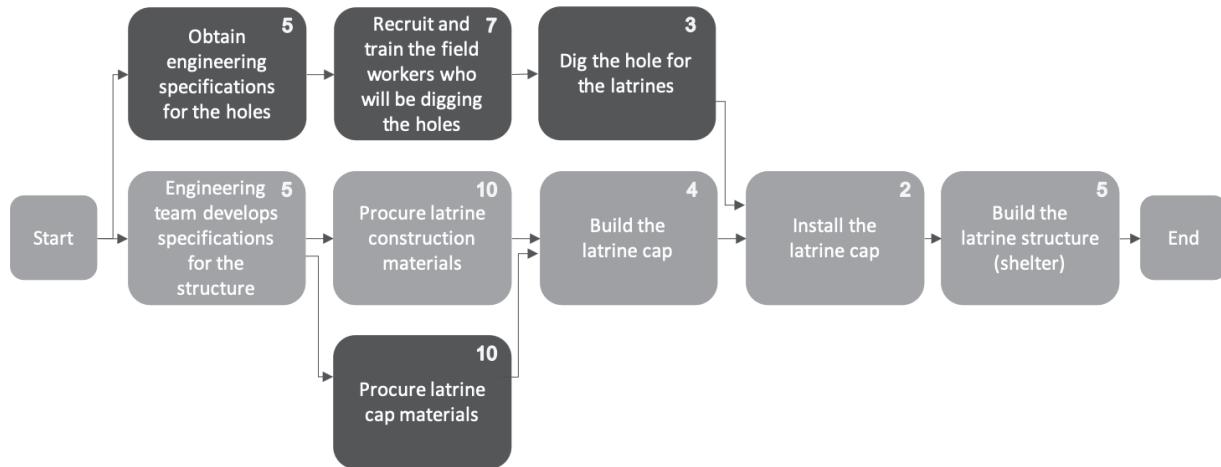


Рисунок 40. Ускоренная реализация проекта строительства уборных

Сжатие графика означает привлечение дополнительных ресурсов к работе на критическом пути для ускорения прогресса, однако без обязательного достижения максимальной эффективности. Например, предположим, что, согласно первоначальному плану проекта строительства уборных, один человек выкапывал яму за 14 дней. Чтобы сократить этот период, одним из вариантов было бы привлечь второго человека к копанию ямы. Это, скорее всего, увеличит скорость, с которой будет завершена работа по рытью ямы. Однако не стоит думать, что удвоение ресурсов удвоит производительность. Часто дополнительная производительность второго ресурса ниже. Более низкая производительность граничных ресурсов может быть вызвана целым рядом причин. Например, в яме может не хватать места для эффективной работы двух человек, или в проекте может не быть материалов для земляных работ (лопаты, ведра, кирки, веревки и т. д.), чтобы обеспечить работу двух землекопов.

В случае с проектом строительства уборных привлечение второго землекопа в команду землеройных работ сокращает время, затрачиваемое на рытье ямы, с 3 дней до 1 дня. Поэтому в результате сжатия расписания критический путь сокращается с 29 дней до 27 дней.

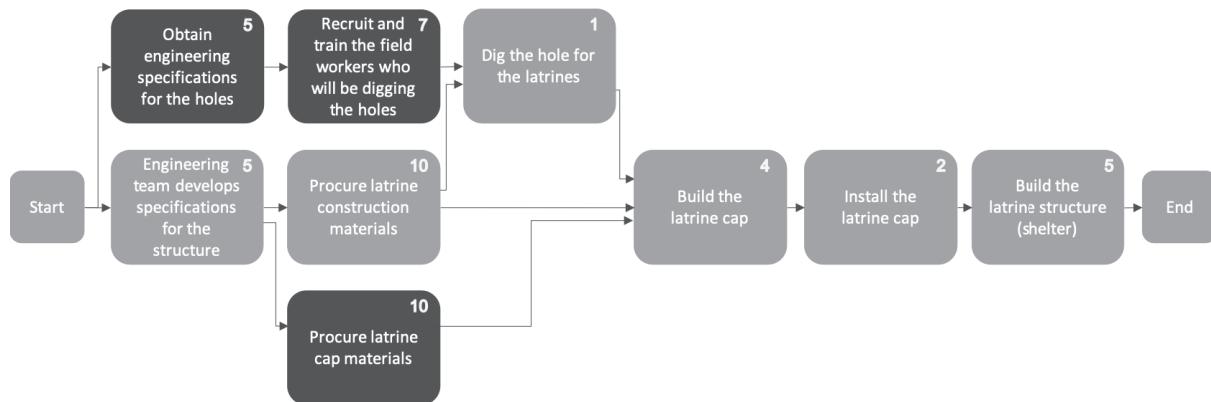


Рисунок 41. Сжатие графика по проекту строительства уборных

Управление бюджетом

Для финансирования программ организации сектора развития и гуманитарной помощи, как правило, полагаются на помощь со стороны благотворителей, которые являются физическими или юридическими лицами, и они рассчитывают на надлежащее управление денежными средствами. Кроме того, организации сектора развития и гуманитарной помощи несут обязательства перед сообществами и партнерами, с которыми они работают, и отвечают за обеспечение надлежащего использования ресурсов, полученных от своего имени, для достижения максимального эффекта.

Для разумного управления финансами проекта руководителю проекта необходимо развивать навыки в следующих трех областях:

- составление сметы;
- оценка производственных затрат;
- мониторинг бюджета и расходов.

В некоторых случаях руководитель проекта может не иметь полного контроля над всеми финансовыми процессами. Чтобы добиться успеха, руководителю проекта необходимо тесно сотрудничать и координировать свои действия с руководителем финансового отдела (и во многих случаях с командой отдела снабжения), а также с множеством других людей на всех этапах процесса управления финансами. Даже при наличии элементов финансового управления, где руководитель проекта не имеет полных полномочий и контроля над процессами, он все равно несет ответственность. Эти шесть областей координации и сотрудничества в области финансов особенно важны:

1. сбор информации о расходах по проекту;
2. сбор информации и выявление отклонений от бюджета;
3. управление платежами;
4. утверждение расходов;
5. управление денежными потоками, расходами, прогнозированием и затратами;
6. контроль закупочных процедур.

Как было указано выше, полномочия руководителя проекта предполагают ответственность за обеспечение общего успеха проекта. Что касается финансовых элементов проекта, руководитель проекта должен убедиться, что роли и обязанности всех лиц, участвующих в финансовых процессах, ясны, А ТАКЖЕ что люди выполняют свои обязательства.

При мониторинге финансовых показателей проекта первый вопрос обычно звучит так: «Проект выходит за пределы бюджета или реализуется в рамках выделенных средств?». Чтобы ответить на этот вопрос, большинство проектных команд собирают самые последние данные по бюджету и сравнивают совокупные плановые затраты с совокупными фактическими затратами по проекту до определенной даты. К сожалению, практическая польза этого расчета часто ограничена. Он может показать, сколько денег было затрачено в проекте — больше или меньше, чем предполагалось за определенный период, однако не предоставляет данных, которые бы объясняли, почему может существовать то или иное отклонение.

Возьмем, к примеру, данные, представленные в Таблица 34. Первоначальный анализ данных за третий месяц этого проекта показал бы, что этот проект превышает бюджет. Это связано с тем, что совокупные плановые затраты в конце третьего месяца (1100) ниже совокупных фактических затрат (1300).

Задача	Планируемые затраты	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц	5-й месяц	6-й месяц
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
Итого запланировано затрат в месяц		100	300	700	300	300	100
Совокупные запланированные затраты		100	400	1100	1400	1700	1800
Итого фактические затраты в месяц		150	350	800			
Совокупные фактические затраты		150	500	1300			

Таблица 34. Примерный бюджет проекта продолжительностью 6 месяцев (включая фактические затраты до 3-го месяца)

К сожалению, этот быстрый расчет не отражает полной картины финансового состояния проекта. Да, в ходе реализации проекта было потрачено на 200 (11%) больше, чем было запланировано в бюджете за первые три месяца проекта. Заманчиво предположить, что отклонение в затратах в конце третьего месяца означает, что проект «превышает бюджет», однако будьте осторожны, чтобы не переходить к предположениям! Более высокие затраты по сравнению с планом могут быть обусловлены одной из двух причин:

- **Сценарий А.** Проект может оказаться дороже, чем предполагалось изначально. В этом случае работы по проекту идут по графику, но стоят дороже, чем заложено в бюджете. Анализ: очевидно, что сценарий А проблемный. Это указывает на тенденцию, которая, в

случае ее продолжения, приведет к превышению бюджета проекта. В этой ситуации необходимо предпринять корректирующие действия, чтобы избежать дефицита бюджета.

- **Сценарий В.** В проекте может быть потрачено больше средств, чем ожидалось, потому что проект опережает график. В результате затраты в первые три месяца проекта будут больше, чем предполагалось. Анализ: сценарий В не обязательно проблемный. Да, по сценарию В в месяц в проекте расходуется больше средств, чем планировалось изначально; однако и работ выполняется больше, чем указано в плане. В этом сценарии проекта необходимо собрать больше информации, чтобы решить, превышают ли затраты по проекту объем выполняемой работы.

Примечание. В обоих сценариях необходимо убедиться, что денежных средств в проекте достаточно (денежный поток) для продолжения операций, поскольку затраты в месяц выше, чем первоначально предполагалось.

Сценарий В представляет интересную задачу для проектной группы. Он говорит о том, что недостаточно смотреть только на то, превышают ли фактические затраты запланированный на данный период бюджет. Вместо этого при мониторинге финансовых результатов необходимо учитывать два отдельных, но связанных показателя: мониторинг движения денежных средств и мониторинг затрат посредством анализа освоенного объема.

Чтобы лучше контролировать затраты по проекту, желательно отслеживать стоимость работ, выполненных в течение периода. **Анализ освоенного объема представляет собой инструмент, который сравнивает запланированные и фактические затраты для каждой выполненной задачи, а ТАКЖЕ сравнивает скорость выполнения каждой задачи с плановым показателем проекта.** Это означает, что для проведения анализа освоенного объема руководителю проекта потребуется более полный набор данных, объединяющий элементы бюджета проекта и графика проекта в плане реализации.

В Таблица 35 представлены обновленные данные по проекту продолжительностью 6 месяцев, представленному ранее, но теперь к ним добавлено два новых столбца, в которых указаны фактические затраты на каждую задачу и процент выполненной работы по каждой задаче.

Задача	Планируемые затраты	Фактические затраты	% выполнено	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц	5-й месяц	6-й месяц
A	100	150	100%	150/100					
B	200	200	100%		200/200				
C	100	100	100%		100/100				
D	400	400	100%			400/400			
E	100		0%			0/100			
F	200	100	50%			100/200			
G	200	200	100%			200/0	200		
H	100	50	50%		50/0		100		
I	300	100	50%			100/0		300	
J	100		0%						100
Итого запланировано затрат в месяц				100	300	700	300	300	100
Совокупные запланированные затраты				100	400	1 100	1 400	1 700	1 800
Итого фактические затраты в месяц				150	350	800			
Совокупные фактические затраты				150	500	1 300			

Таблица 35. Пример бюджета проекта продолжительностью 6 месяцев (включая данные по анализу освоенного объема)

При анализе данных, представленных в Таблица 35, можно сделать два важных вывода:

- Через 3 месяца в проекте было выполнено 8 задач полностью или частично. Сравнивая запланированные затраты на каждую из этих задач с фактической стоимостью, можно продемонстрировать, что проект ТОЧНО укладывается в бюджет, если учитывать объем выполненной работы (на выполнение работ на 1300 в проекте потрачено 1300).
- План проекта предусматривает выполнение работ стоимостью 1100 за 3 месяца. Вместо этого было выполнено работ на 1300. Это означает, что проект опережает график на 18 %.

Итак, какие выводы можно сделать из этого анализа?

- Если реализация проекта будет осуществляться с текущей скоростью, он будет завершен досрочно.
- Если тенденции проекта не изменятся, он будет завершен в рамках бюджета.

Обратите внимание, что выводы анализа освоенного объема отличаются от выводов анализа совокупных отклонений от затрат в предыдущем разделе. Это связано с тем, что анализ освоенного объема предоставляет более подробные данные, объединяющие объем, бюджет и данные календаря на уровне деятельности по проекту.

В результате анализ освоенного объема помогает понять, что не все сценарии, где совокупные затраты превышают бюджет проекта, являются «плохими». И наоборот, не все сценарии, в которых совокупные затраты на проект находятся в рамках бюджета, являются «хорошими». Чтобы получить более четкое представление о ситуации с бюджетом по сравнению с запланированными результатами проекта, руководителю проекта следует подробнее изучить ситуацию.

В Таблица 36 представлен обзор комбинаций результатов, которые могут быть получены при анализе освоенного объема, а также указаны последствия различных сценариев. Обратите внимание, что в ячейках таблицы представлены некоторые комбинации бюджета и графика как «хорошие», другие — «плохие», а некоторые требуют дополнительных данных для определения статуса проекта.

	Отставание от графика	По графику	С опережением графика
Профит бюджета	Необходимо больше данных	Хороший	Хороший
В пределах бюджета	Плохой	Хороший	Хороший
Дефицит бюджета	Плохой	Плохой	Необходимо больше данных

Таблица 36. Комбинации результатов анализа освоенного объема

Поскольку классификации статусов в Таблица 36 полезны, они должны стать отправной точкой для дальнейшего изучения информации: «Как объяснить текущий статус анализа освоенного объема? Является ли текущий статус результатом решений, принятых в рамках проекта в отношении

управления качеством, управления рисками, управления заинтересованными сторонами или любых других тем, влияющих на бюджет и календарь?».

По окончании исследования финансового мониторинга необходимо обратить внимание еще на одно наблюдение. Хотя анализ освоенного объема может предоставить обширные данные, помогающие лучше отслеживать финансовое состояние проекта, он также требует точной системы учета по проекту, которая объединяет данные о затратах и графике на основе реализованных мероприятий. Вместе эти данные можно использовать для расчета показателей освоенного объема для определения общей стоимости проекта и выполнения графика. Система учета должна быть основана на практической схеме распределения работ по видам деятельности и должна включать актуальную информацию о затратах. Любая задержка в отчете о затратах предполагает задержку в возможности оценить текущие расходы и статус графика проекта. Эти условия часто отсутствуют в системах организаций развития, что затрудняет внедрение этого инструмента управления в контексте проектов развития.

Управление рисками

На этапе реализации необходимо постоянно отслеживать риски, чтобы выявлять любые изменения в их статусе или их превращение в проблему. На этом этапе лучше всего проводить регулярные оценки рисков, чтобы выявлять незавершенные мероприятия, вероятность риска и последствия, устраниТЬ имеющиеся риски и выявить **новые**.

Реестр рисков разработан на стадии открытия проекта и должен обновляться и пересматриваться на стадии планирования. В ходе реализации проекта реестр рисков также необходимо пересматривать и обновлять в согласованные моменты времени на протяжении всего проекта. Перечень рисков и связанные с ними стратегии реагирования на риски, скорее всего, изменятся по мере развития проекта, и появятся новые риски или исчезнут ожидаемые риски. Регулярные оценки проектных рисков можно использовать для обеспечения того, чтобы проектные риски были включены в повестку дня на всех совещаниях по управлению проектом. Если возникают непредвиденные риски или последствия риска превышают ожидаемые, запланированная стратегия реагирования или распределение рисков могут быть оказаться неподходящими. На этом этапе проектная команда осуществляет дополнительное планирование стратегий реагирования, чтобы обеспечить контроль риска.

Управление проблемами

В боксе есть выражение: «У каждого есть план... пока он не проиграет». Аналогичный подход справедлив и при управлении проектом. Как и в случае боксера на ринге, жизненный цикл проекта сопряжен с риском, сложностями, а иногда просто запутанный. Даже при наличии всестороннего и подробного плана будут «просечки» (проблемы), которые бросают вызов проекту во время его реализации. Как и любой хороший боксер, руководитель проекта должен научитьсяправляться с проблемами, преодолевать сложности и адаптировать план так, чтобы он отражал самые последние данные.

Проблема — это нерешенный вопрос, ситуация или случай, которые имеют существенное влияние на проект, и которые проектная команда не может решить в данный момент.

Управление проблемами включает в себя процесс выявления этих проблем и управления ими до тех пор, пока они не будут решены. Решение проблем может находиться вне полномочий руководителя проекта и команды. Тем не менее, даже если проблему необходимо передать на следующий уровень или делегировать другому лицу для ее решения, руководитель проекта все

равно должен отслеживать ее. Он должен быть готов на протяжении всего этапа реализации проекта использовать ресурсы для решения этих проблем.

Управление проблемами должно осуществляться совместно, включая всех членов команды, особенно тех, кто выполняет работу на местах. Хотя руководитель проекта не должен нести прямую ответственность за принятие мер по каждой проблеме, он или она должны быть хорошо информированы о проблемах и передавать эти проблемы руководству проекта, если они выходят за пределы допущений. Совместные, командные усилия по решению проблем потребуют от команды следующих действий:

- выявлять проблемы проекта;
- содействовать решению проблем проекта (примечание: опыт показывает, что люди, наиболее близкие к процессу работы, как правило, лучше знают, как решать проблемы. Поэтому задача руководителя проекта — создать среду, в которой каждый член команды способен решать как можно больше проблем на своем уровне и понимать свои допущения к принятию решений и реагированию на риски. Четкие структуры руководства и допущения являются ключом к эффективному управлению проблемами);
- передавать важные проблемы (выходящие за рамки полномочий) руководителю проекта в максимально короткие сроки.

Тем не менее, в то время как управление проблемами является совместным предприятием, руководитель проекта в конечном итоге несет ответственность за управление проблемами (помните, что в матрице RACI есть только один человек, ответственный за данную задачу/действие).

Наличие надлежащим образом документально оформленного процесса управления проблемами имеет решающее значение для обмена информацией и выполнения этого процесса в рамках команды. Игнорирование проблем может приводить к следующим негативным последствиям:

- несоблюдение сроков, расходов и графика проекта;
- низкое или неприемлемое качество проекта;
- плохая репутация среди сообществ, благотворителей и пр.;
- споры после реализации проекта.

Руководитель проекта должен управлять всеми процессами в рамках управления проблемами, используя следующие инструменты:

1. **выявление и отслеживание проблем** — выявление нерешенных вопросов, решений и других проблем до того, как они отрицательно повлияют на проект. Таким образом, процесс выявления и отслеживания проблем тесно связан с темой управления рисками и мониторингом проекта;
2. **анализ проблем** — понимание проблемы на таком уровне, чтобы учитывать будущие последствия планов мероприятий, разработанных для ее решения;
3. **передача информации о проблемах** — передача информации о проблемах на соответствующий уровень организации для их решения. Кроме того, важно сообщать, когда и как проблемы решаются;

4. **контроль проблем** — руководитель проекта отвечает за создание среды, где проектная команда и партнеры по реализации могут реализовывать мероприятия, обеспечивающие своевременное и эффективное решение проблем.

Процесс контроля проблем тесно связан с мониторингом проекта, оценкой, отчетностью и обучением и должен включать в себя создание и отслеживание плана решения проблем. Кроме того, проблемы тесно связаны с контролем изменений в проекте. Изменения часто происходят в результате проблем, поэтому между этими процессами управления отмечается взаимосвязь.

Важнейшим инструментом контроля является журнал регистрации проблем и вопросов, где приводится краткая характеристика проблем, указывается их текущий статус и лицо, которое несет ответственность за решение проблемы. Журнал регистрации проблем и вопросов может иметь различные технические формы: от бумаги до полностью интегрированной базы данных. Образец формата можно найти в таблице журнала регистрации проблем ниже:

Номер проблемы	Сообщил	Описание	Дата сообщения	Назначено	Дата назначения	Статус	Решение
Задержка в выполнении мероприятий: строительство уборных	Начальник строительного участка	Дожди вызвали задержку в выкапывании ям для уборных.	21 марта	Начальник строительного участка	23 марта	23 марта: выкапывание ям для уборных задерживается из-за дождя, начавшегося 21 марта, работы приостановлены до окончания дождя. 24 марта: из-за дождя работы по-прежнему приостановлены. 25 марта: дождь прекратился, но почва слишком влажная, чтобы начинать выкапывание. 26 марта: почва все еще слишком влажная, оценка состояния почвы будет проведена повторно после выходных. 29 марта: почва достаточно сухая для возобновления работ.	Продолжительность задержки превышает предел полномочий начальника строительной площадки (5 дней), поэтому проблему передали на рассмотрение руководителя проекта. Руководитель проекта привлекает дополнительных работников для сжатия графика.

Таблица 37. Журнал регистрации проблем и вопросов

Необходимо иметь ввиду, что управление проблемами требует осведомленности всей команды о существующих процессах и понимания своих полномочий для принятия решений по проблемам. Также очень важно, чтобы проектная команда сообщала о проблемах руководителю проекта во всех случаях.

Мониторинг, оценка, отчетность и обучение (MEAL)

В ходе реализации проводится множество мероприятий в области мониторинга, подотчетности и обучения. Частота оценки зависит от продолжительности проекта, требований благотворителей и сложности проекта. Мероприятия в рамках MEAL во время реализации критически важны для поддержания и управления треугольником тройных ограничений. Руководитель проекта тесно сотрудничает с командой MEAL (или координатором), чтобы предоставлять своевременную и актуальную информацию о ходе проекта, а также внедрять механизмы, обеспечивающие заинтересованным сторонам возможность предоставлять обратную связь и обеспечивать наличие процессов целевого обучения в проекте.

Мониторинг

Мониторинг следует проводить на протяжении всего жизненного цикла проекта, но во время реализации он особенно важен, поскольку используется для информирования при принятии решений, обеспечивает соответствие проекта запланированным целям и может выявить риски и проблемы, информация о которых не была передана руководителю проекта и команде.

Показатели логической структуры используются для измерения прогресса в достижении целей по мере реализации проекта, гарантируя, что эти достижения соответствуют плану.

Для этого руководитель проекта и группа MEAL могут использовать **таблицу отслеживания показателей эффективности (IPTT)**, которая включает все показатели проекта, частоту их измерения, цели, которые необходимо достичь, а также исходные и конечные значения.

Уровень показателя	Показатель и определение	Общая цель	Исходная цель	Цель 1 кв.	Факт 1 кв.	Цель 2 кв.	Факт 2 кв.	Конечное значение
Исход: улучшенный доступ к качественным уборным для населения у реки Делта.	Увеличение (в %) показателей пользования уборными к концу проекта по сравнению с показателем до запуска проекта (с разбивкой по половому признаку)	60 %	18 % (6 % женщины, 12 % мужчины)	30 %	23 %	50 %	48 %	
Итог: построены качественные уборные.	Количество уборных в пределах 50 метров от домов к концу фазы 2 проекта.	100	0	50	35	50	58	

Таблица 38. Таблица отслеживания показателей эффективности

Согласно IPTT, цели для каждого показателя разделены на периоды времени. Эта таблица позволяет руководителю проекта и команде MEAL выявить расхождения между планом и фактическими данными и предоставляет важную информацию для рассмотрения в отношении плана реализации и изучения наличия этих расхождений и причин их возникновения.

Взгляните на два примера в IPTT; согласно плану к концу второго квартала (кв.) должно было быть построено 100 уборных, при этом 50 построены в 1 кв. и 50 во 2 кв. Как показано в столбцах с фактическими данными, только 35 уборных было построено в 1 кв. и 58 — во 2 кв, всего 93, что на 7 уборных меньше запланированного (100). После 1 кв. руководитель проекта и команда MEAL получают предупреждения о том, что цель не была достигнута, и расследуют причины невыполнения цели. В журнале регистрации проблем выше видно, что причиной задержки в 1 кв. проекта был дождь, и руководитель проекта добавил больше ресурсов, чтобы попытаться наверстать упущенное общее количество к концу 2 кв.

Задержка мероприятий на уровне результатов (меньшее количество уборных, построенных к концу 1 кв.) отрицательно сказалась на показателе уровня результатов, который предполагал строительство уборных, чтобы люди начали ими пользоваться, и рост использования уборных. Этот пример показывает, насколько взаимосвязаны проблемы, MEAL и управление графиком.

IPTT — это лишь один из инструментов, которые команда MEAL и руководитель проекта могут использовать для мониторинга проекта. Независимо от используемых инструментов, их следует регулярно пересматривать и обновлять, чтобы руководитель проекта и другие заинтересованные стороны (например, руководство) имели возможность использовать информацию, полученную в результате мониторинга, для обоснованного принятия решений по проекту.

Оценка

Во время реализации оценки в режиме реального времени могут быть очень полезным инструментом для руководителя проекта для проведения более глубокого анализа на протяжении проекта. Целью оценки в режиме реального времени является предоставление руководителю проекта, команде и заинтересованным сторонам общего положения дел в рамках проекта для совершенствования и обучения, чтобы при необходимости можно было внести корректировки в проект.

Временные рамки и ресурсы для оценки в режиме реального времени необходимо запланировать на стадии планирования.

Отчетность

Отчетность включает четыре основных компонента: прозрачность, стандартизация, оперативность реагирования и участие. По сути, отчетность направлена на выполнение обязательств, реагирование и баланс потребностей заинтересованных сторон в проекте.

На стадии реализации составляется множество отчетов, это один из примеров того, как проект может обеспечивать **прозрачность** отчетности, предоставляя информацию заинтересованным сторонам о ходе выполнения проекта.

Стандартизация напрямую связана с соблюдением требований, поскольку это гарантия соблюдения всех правил, положений и стандартов передовой практики MEAL в рамках проекта.

В рамках **оперативности реагирования** механизмы должны быть запланированы и разработаны на предыдущих стадиях. Во время реализации эти механизмы запускаются, и проектная команда получает обратную связь с их помощью. Необходимо организовать процесс получения обратной

связи, в котором обратная связь классифицируется и предоставляется соответствующему члену команды. Например, если вы используете поле для комментариев в медицинском центре, где пациенты могут оставлять отзывы, должно быть определено регулярное время для сбора этих отзывов (дважды в неделю, еженедельно), оформления, классификации и перенаправления нужному члену команды для принятия мер или реагирования.

Участие было темой всего Project DPro, и эта тема продолжает прослеживаться и в мероприятиях в рамках MEAL. Обеспечение участия заинтересованных сторон в процессе — по мере необходимости — способствует вовлечению в проект, а также ведению отчетности и прозрачности. Задача состоит в том, чтобы понять, какие заинтересованные стороны в какие мероприятия необходимо включить для продвижения культуры участия в проекте.

Обучение

Целевое обучение необходимо проводить на протяжении всего проекта, особенно во время его реализации. На этапе планирования обучение должно быть интегрировано в план MEAL в определенных точках в проекте, где команда и соответствующие заинтересованные стороны приостанавливаются свои действия и обрабатывают информацию, полученную в результате мониторинга, отчетности, проблем и т. д.

Обучение должно характеризоваться участием, должно быть документально оформлено и распространяться среди заинтересованных сторон. Кроме того, важно, чтобы практический опыт передавался на уровень программы и портфеля проектов.

Управление изменениями

Размышляя об эволюции, Чарльз Дарвин заметил, что «выживает не самый сильный и умный, а тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям». Точно так же руководители проектов должны понимать, что для успеха их проектов часто или почти всегда требуются изменения.

Эти изменения являются вариантом нормы, приемлемы и (иногда) даже желательны. Планы проекта не являются фиксированными документами, и необходимо позаботиться о том, чтобы они не считались фиксированными или слишком сложными для изменения. Проектные команды должны помнить, что план реализации — это «средство для достижения цели», а не самоцель! В частности, команда должна распознавать сложности, которые возникают, когда планы проекта рассматриваются как фиксированные документы, в том числе:

- неспособность признать, что первоначальные планы содержат недочеты;
- страх признать перед внешними (и внутренними) благотворителями, что первоначальный план больше не работает;
- нежелание пересматривать исходные документы для разработки нового и более подходящего плана;
- отсутствие ясности в отношении того, какой процесс необходимо соблюдать для обновления проектных документов.

Тем не менее, когда дело доходит до управления изменениями, руководитель проекта должен принимать во внимание два аспекта. С одной стороны, проектные документы не следует считать неизменными независимо от меняющихся обстоятельств проекта. С другой стороны, необходимо следить за тем, что изменения следует вносить при условии выполнения всех процессов.

Чтобы соблюдать этот баланс, руководителям проектов необходимо установить нормы, которые позволяют им мягко вносить изменения в проект по мере необходимости, но при этом им следует убедиться, что предлагаемые изменения проекта управляются с помощью строгого интегрированного процесса контроля изменений, который гарантирует, что любые изменения проекта:

- a. регламентируются формальным процессом управления изменениями;
- b. проходят анализ с целью гарантировать, что последствия этих изменений тщательно продуманы;
- c. документально оформлены, чтобы проиллюстрировать их полное влияние на все интегрированные элементы проекта;
- d. доведены до сведения ключевых заинтересованных сторон проекта.

Как только станет ясно, какой уровень полномочий требуется в соответствии с паспортом проекта для принятия решений по запросу на внесение изменения в проект, следующий шаг предполагает ответ на такие дополнительные вопросы:

- Допустим ли запрос на изменение в соответствии с существующими договоренностями?
- Изучено и одобрено ли влияние изменения на график, ресурсы, затраты и качество?
- Проведены ли беседы с заинтересованными сторонами проекта относительно предлагаемого изменения?
- Обновлен ли всесторонний и интегрированный план реализации проекта для документального оформления последствий предлагаемых изменений?
- Имеются ли ресурсы (время, материалы, деньги, производственные трудовые ресурсы) для реализации предлагаемого изменения?

Карта запросов на изменение, подобная представленной на Рисунок , может стать полезным ресурсом для выявления и контроля процесса управления изменениями в плане реализации проекта и является частью принципа адаптивного управления проектом. Карта запросов на изменение — это процесс, который руководитель проекта, команда и заинтересованные стороны могут использовать для обеспечения документального оформления изменений и оценки их влияния на проект (например, треугольник тройных ограничений).

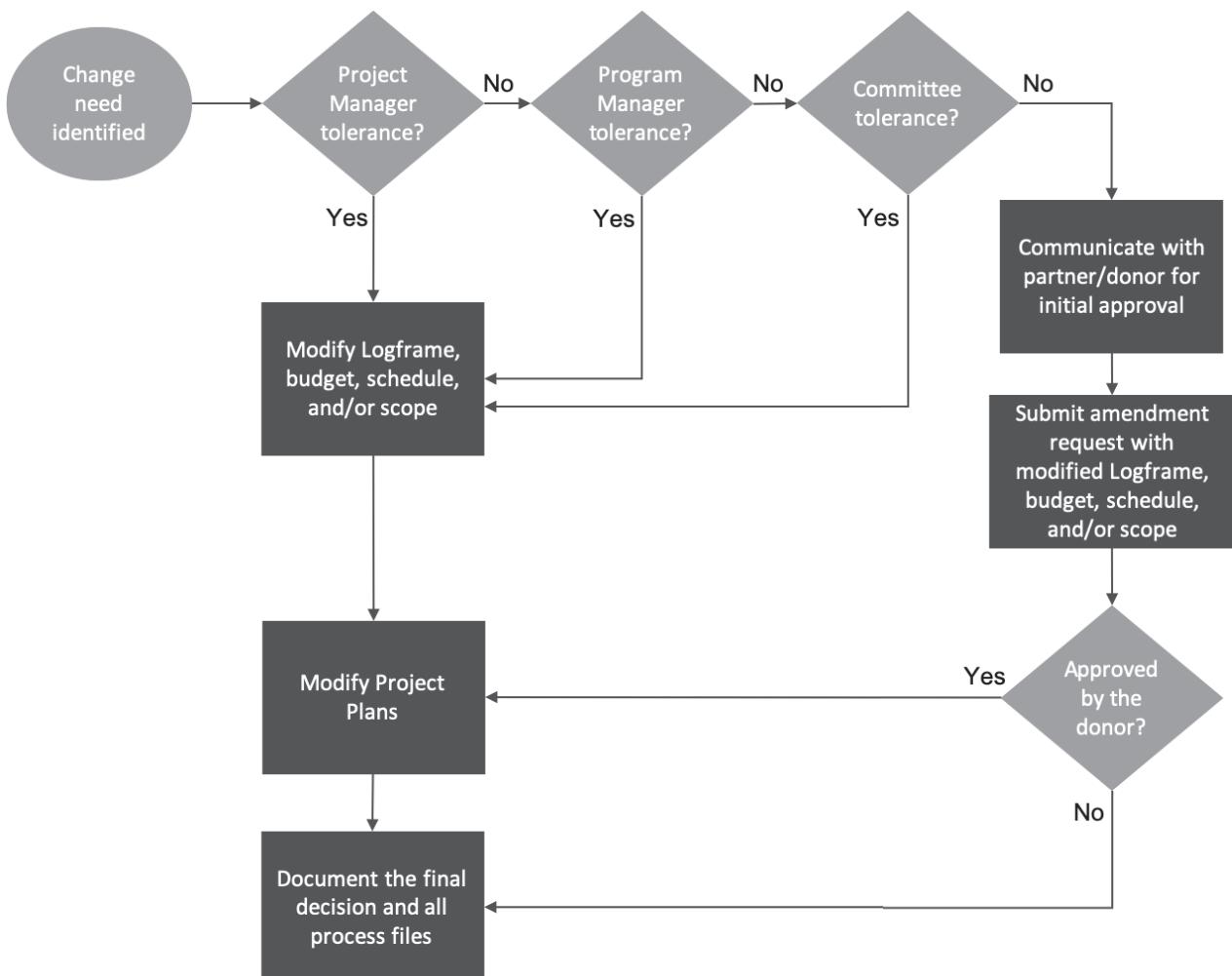


Рисунок 43. Пример карты процессов для запроса на изменение по проекту

Тем не менее, несмотря на то, что карта процессов, подобная той, что приведена на Рисунок , полезна, чрезвычайно важно признать, что карта процессов для запросов на изменение будет существенно различаться в зависимости от структуры руководства проектом, отношений с благотворителями, договорных требований, партнеров по реализации и многое другого. Таким образом, важно создавать диаграмму процесса в соответствии с реальными условиями работы проектов.

Независимо от конкретной карты процессов для запросов на изменение, особенно важно, чтобы управление любыми изменениями носило комплексный характер. Другими словами, следует обеспечить четкое выявление последствий любых изменений в плане проекта, которые они могут иметь для других частей плана управления проектом. Люди, знакомые с каждой частью плана проекта (объем, стоимость, график, риск, закупки, качество и т.д.), должны оценивать влияние предлагаемых изменений на **весь** план проекта. Запрос на изменение может быть одобрен, если согласовано, что предлагаемое изменение будет полезным и что последствия приемлемы. После утверждения пересмотренный план проекта должен быть передан всей проектной команде, чтобы обеспечить работу всех сторон по обновленному плану.

Оценка реалий: знаком ли вам этот сценарий?

Проект продолжительностью три года находится на втором году стадии реализации.

В целом проект проходит нормально. Логика вмешательства в проект по-прежнему актуальна, а результаты по-прежнему жизнеспособны. Однако есть существенная проблема с планом проекта. Фактические результаты реализации второго года имеют мало общего с прогнозами на момент разработки планов проекта 20 месяцами ранее. Становится все более очевидным, что некоторые бюджетные оценки были значительно занижены, а необходимость в других позициях отпала из-за изменения ролей партнеров по реализации.

Несмотря на то, что эти проблемы можно решить с помощью комбинирования управления проблемами и запросов на изменение, в некоторых проектах они решаются с помощью стратегии повторяющегося планирования проекта.

Управление цепочкой поставок

Важно четко понимать, что главная ответственность за финансирование проекта, управление отделом снабжения и производственными человеческими ресурсами лежит на руководителе проекта. Это верно, даже несмотря на то, что руководитель проекта может не нести прямую ответственность за непосредственное управление членами команды отдела снабжения. Работа руководителя проекта заключается в том, чтобы обеспечить эффективное управление финансами проекта, эффективное и рациональное управление товарами, услугами и материалами, обучение сотрудников проекта всем навыкам, необходимым для достижения успеха.

Управление материальным обеспечением

Материальное обеспечение включает в себя полный процесс получения товаров и услуг от подготовки и обработки заявки до получения и утверждения счета на оплату. Руководитель проекта может нести ответственность за фактическое обеспечение услуг или продуктов, необходимых для разработки и реализации проекта, или может руководить этой деятельностью через руководителя группы по контрактам или материальному обеспечению. Независимо от конкретной роли и ответственности руководителя проекта, это материальное обеспечение может оказать значительное влияние на бюджет и график проекта, и это следует учитывать и отражать в плане реализации. Функции материального обеспечения должны быть интегрированы в план реализации, но их необходимо контролировать и по возможности корректировать на стадии реализации.

Примеры стандартного материального обеспечения в рамках проекта:

- **Материалы.** Они могут варьироваться от стандартных продуктов, таких как мебель и персональные компьютеры, до узкоспециализированных продуктов для проекта, таких как медицинское оборудование, оборудование для бурения скважин или материалы для строительства дорог.
- **Консультанты.** Несмотря на то, что для выполнения большего объема проектной работы имеются внутренние ресурсы, часто для своевременного завершения проекта или для

обеспечения некоторых необходимых навыков необходимо привлекать дополнительные ресурсы. Одна из стратегий заключается в привлечении внешних ресурсов, как правило, консультантов, для увеличения штата сотрудников проекта.

- **Поставщики.** В этом случае поставщик берет на себя ответственность за выполнение всех аспектов выбранной услуги, как правило, в соответствии с определенными стандартами и за фиксированную плату. При таком сценарии проект приобретает конкретную услугу. Например, услуги по сносу, транспортные услуги, услуги по безопасности и строительные услуги.

Три шага в управлении материальным обеспечением:

- обновление и проверка плана материального обеспечения;
- выявление поставщиков;
- выбор, обсуждение и утверждение.

Для получения информации от потенциальных поставщиков услуг и материалов можно использовать различные документы по материальному обеспечению. Ниже приведены некоторые примеры:

- **Запрос на проведение оценки.** Независимая оценка времени и стоимости предоставления услуги или материалов, как правило, предоставляется, когда критерии оценки для выбора поставщика относительно просты и определяются в первую очередь/исключительно ценой.

Хотя при оценке смет цена будет особенно важным фактором, следует позаботиться о том, чтобы оценить, является ли предлагаемая стоимость реалистичной и не слишком оптимистичной сметой, учитывающей технологии и навыки, задействованные в проекте. При наличии значительных расхождений между расчетом затрат и сроков для материалов и услуг в представленных сметах самая низкая оценка не всегда может быть наилучшей. Если цена предложения значительно ниже, чем другие, ее следует рассмотреть очень внимательно, так как разница может быть в качестве или чем-то еще, что может быть важно для проектной команды, чтобы знать, прежде чем утверждать сметную оценку.

- **Запрос на предоставление предложений.** В случае более сложных критериев отбора потенциальных поставщиков сметные документы не обязательно будут содержать всю информацию, необходимую для принятия обоснованного решения. Для такого вида материального обеспечения может потребоваться сбор дополнительной информации с помощью процессов приглашения принять участие в торгах (УТ) или запроса на представлении предложений (ЗПП). ЗПП должен содержать подробное и точное техническое задание (ТЗ), в котором четко определяются желаемые продукты, их функциональные требования, эксплуатационные и технические характеристики, а также требуемые области взаимодействия с другими системами и процессами организации.

Процесс материального обеспечения должен быть разработан таким образом, чтобы организация могла получать и оценивать сметы/предложения от ряда различных поставщиков с использованием множества критериев, которые могут влиять на принятие решения. В ходе этого процесса необходимо помнить, что проектная команда должна соблюдать любые процедуры соответствия требованиям благотворителей, связанные с материальным обеспечением, а также требования внутренней системы контроля организации.

Критерии выбора могут быть ограничены ценовым предложением и сроками, если материал или услуга легкодоступны и относительно просты по своей структуре. Однако, как правило, выбор поставщика основывается на сочетании финансовых и технических соображений.

Независимо от критериев отбора группа, принимающая решения, должна иметь четкое представление о критериях, которые будут использоваться для принятия решений, и об их относительной весомости. Это понимание определяет их окончательный выбор, чтобы облегчить оценку запросов.

Управление логистикой

Поскольку многие проекты зависят от своевременной поставки материалов, логистическая поддержка очень важна. Логистика — это необходимая вещь в нужном месте в нужное время. В самом узком смысле логистика подразумевает транспортировку товаров, но все намного сложнее. В более широком смысле логистика включает все мероприятия, необходимые для точной, эффективной поставки в срок заказчику в указанное место. Такое широкое определение логистики включает:

- управление запасами и складской учет;
- транспортировку материалов.

В зависимости от проекта материально-технические ресурсы могут составлять значительную часть общей стоимости проекта. Эта стоимость складывается из стоимости самих материально-технических ресурсов плюс стоимость транспортировки товаров, стоимость управления товарами (работа, упаковка и т.д.) и размещение товаров на складах. Проектной команде необходимо наладить управление материально-техническими ресурсами, обеспечивающее наличие запасов для удовлетворения потребностей проекта по мере необходимости.

С этой целью руководитель проекта должен координировать свои действия с членами команды, непосредственно отвечающими за управление материально-техническими ресурсами, постоянно связывая требования к этим ресурсам с меняющимися потребностями и приоритетами проекта. В рамках этой задачи в проекте необходимо установить баланс между спросом и предложением, определяя минимальные запасы товаров для покрытия промежутка времени от заключения контракта до начала поставки продукции.

По мере того, как проектная команда определяет этот баланс, руководитель проекта должен обеспечить наличие соответствующих политик для установления стандартов и средств контроля для управления всеми элементами контроля материально-технических ресурсов и размещения на складе.

Цель транспортировки состоит в том, чтобы физически перемещать грузы к месту назначения надежным и безопасным способом, вовремя, с минимальными затратами и эффективно.

Стратегия транспортировки зависит не только от потребностей проекта; она также может варьироваться от ситуации к ситуации.

Управление активами

Проектное оборудование и расходные материалы являются собственностью проекта. Как правило, это означает, что эти активы либо возвращаются после завершения проекта, либо перераспределяются для использования в другом проекте. Руководитель проекта должен убедиться в наличии эффективного процесса управления активами на этапе реализации, чтобы эти

активы можно было вернуть или перераспределить после завершения проекта. Управление активами должно включать в себя:

Учет активов. В рамках проектов необходимо вести полный и точный учет всех приобретений основных средств. Все активы, приобретенные для проекта (путем покупки, передачи или дарения), должны быть зарегистрированы.

Классификация активов. Активы проекта необходимо классифицировать, чтобы упростить их мониторинг и контроль. Можно использовать любое подходящее соглашение о классификации, если оно последовательно применяется и содействует мониторингу активов.

Мониторинг и учет активов. Для учета информации о приобретении, корректировке, передаче и выбытии информацию об активах необходимо регулярно обновлять. Это подразумевает физический подсчет, а расхождения необходимо исследовать, понимать и оформлять документально в журнале регистрации проблем проекта.

Охрана активов. Установите надлежащий контроль, чтобы обеспечить основным средствам хранение в надлежащем состоянии и безопасность. Эти средства контроля варьируются в зависимости от актива и риска. Например, организация может потребовать закрепить переносные компьютеры с помощью специального фиксирующего троса и поместить в ящик с замком или специальный шкаф, когда они не используются. Другим примером может служить требование фиксировать офисное оборудование, предоставляемое сотрудникам во временное пользование, в журнале учета эксплуатации оборудования/регистрации оборудования.

План устойчивого развития проекта

В ходе реализации проекта, особенно на этапах принятия решений, необходимо пересматривать и предоставлять обоснование плана устойчивого развития проекта. Во время реализации доступна дополнительная информация, которая может быть полезна для проверки плана устойчивого развития. Например, вы можете получить обратную связь от команды MEAL (например, данные и обратная связь со стороны механизмов отчетности) или обнаружить что-то важное в журнале регистрации проблем. Руководитель проекта должен убедиться, что план устойчивого развития по-прежнему актуален и основан на доказательствах, собранных на протяжении всего проекта.

Некоторые факторы, которые необходимо учитывать, по мере обоснования устойчивости проекта:

- Является ли способ выхода из проекта по-прежнему актуальным и уместным?
- Предоставляем ли мы поддержку организации, которая возьмет на себя управление в случае передачи проекта?
- Изменился ли контекст? План устойчивого развития все еще актуален?

При использовании поэтапных планов этапы принятия решений в конце каждой стадии представляют собой хорошие точки для непрерывной проверки обоснованности и актуальности плана устойчивого развития. При отсутствии поэтапных планов руководителю проекта необходимо определить точки реализации проекта, где план устойчивости пересматривается и при необходимости корректируется.

Размышления в отношении реализации проекта: ведение проекта к успеху

На стадии реализации расходуется много времени, энергии и ресурсов. Кроме того, на этой стадии возникает большинство проблем, которые могут непосредственно повлиять на способность реализовать проект вовремя, в рамках определенного бюджета, объема и качества. Реализация напрямую зависит от того, насколько хорошо выявлен, открыт и спланирован проект. Многие проблемы могут быть связаны с плохим планированием, будь то неполный объем работ или план, который не включает в себя нужные заинтересованные стороны, оказывая влияние на оценки, что приводит к большой перегрузке, реорганизации и составлению обоснования в ходе реализации.

Руководителя проекта можно сравнить с капитаном корабля, который руководит всеми членами экипажа и действиями, чтобы гарантировать, что груз прибудет в пункт назначения в целости и сохранности. Хотя, безусловно, будут случаться ситуации, неподконтрольные руководителю проекта, существует множество сценариев, которых можно избежать, если на предыдущих этапах обеспечить всестороннее выполнение процессов с активным участием и пересматривать их на протяжении всего этапа реализации, чтобы гарантировать надлежащее выполнение проекта.

Руководство также приобретает значимый характер на этой стадии. Проблемы часто приводят к изменениям, изменения часто приводят к решениям, которые необходимо принять. Если структура руководства ясна, это ускорит процесс принятия решений и предоставит партнерам по реализации, руководителю проекта и команде ясность в отношении того, какие решения они могут принимать и на каком этапе.

По сути, реализация может быть непростым этапом, но если обеспечить правильную настройку и планирование проекта до начала реализации, то вероятность правильного выполнения проекта возрастет.

2.5 Завершение проекта

В этой главе рассматриваются следующие темы:

- ✓ сценарии завершения проекта;
- ✓ административное, финансовое и договорное закрытие;
- ✓ планирование устойчивого развития;
- ✓ оценка проекта;
- ✓ отчетность по проекту;
- ✓ практический опыт и подведение итогов.

«Все создается дважды: в сознании, а потом в реальности. Ключ к творческому мышлению — начинать дело, думая о его завершении и представляя желаемый результат».

— Стивен Кови

2.5.1 Введение

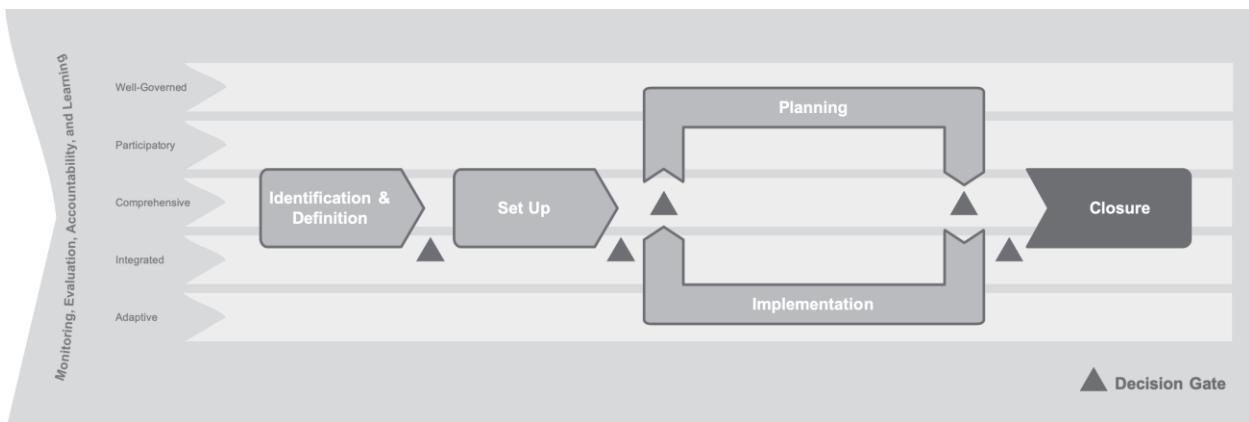


Рисунок 42. Модель стадий DPro: завершение проекта

В действительности проект является временным мероприятием, имеющим определенное начало и конец (как правило, ограничивается датами, но, возможно, финансированием или результатами). Временный характер проектов отличает их от стандартных бизнес-операций организации (или «текущей деятельности в штатном режиме», которая представляет собой повторяющуюся, постоянную или почти постоянную профессиональную деятельность по производству продуктов или услуг). Однако в секторах развития и гуманитарной помощи часто встречаются проекты, на реализацию которых уходят годы, причем один этап проекта продолжает работу предыдущих этапов. Это наблюдение свидетельствует о том, что завершение проекта в секторе развития часто точнее охарактеризовать как переходную стадию, нежели как строго определенное завершение проекта.

На этапе обсуждения планирования проекта говорилось о том, что всесторонние планы проекта должны включать в себя план по завершению проекта, в котором описывается дальнейшее развитие проекта после его завершения, при этом мероприятия по продвижению к результатам и целям будут продолжаться. План устойчивого развития и завершения проекта может включать несколько сценариев или непредвиденных обстоятельств, направленных на устранение рисков, а также может предусматривать выделение дополнительных ресурсов в случае невозможности полного выхода из проекта.

На предыдущих этапах особое внимание уделялось составлению плана устойчивого развития, чтобы обеспечить подготовку на протяжении всего проекта с целью убедиться, что на момент завершения проекта все компоненты устойчивого развития спланированы и учтены.

Устойчивое развитие и проекты гуманитарной помощи

Основная цель проектов гуманитарной помощи заключается в оказании немедленной помощи после стихийного бедствия в виде еды, воды, укрытия, медицинского обслуживания и удовлетворения базовых потребностей. Эти виды услуг характеризуются низким уровнем устойчивости, и, на самом деле, цель проектов гуманитарной помощи заключается не в этом. Планы устойчивого развития и устойчивость в целом больше ориентированы на проекты развития, поэтому маловероятно, что проекты гуманитарной помощи будут включать элементы устойчивости.

Тем не менее, подход к проектам гуманитарной помощи можно сделать более устойчивым, что означает оптимальное использование ресурсов с наименьшим количеством отходов исходя из обстоятельств. Используются ли ресурсы максимально эффективно? Учитываем ли мы влияние на сообщество и окружающую среду при рассматриваемом вмешательстве? Устойчивость заключается не только в том, чтобы результаты проекта служили долгосрочной перспективе, но и в том, как мы подходим к своей работе.

К сожалению, несмотря на то, что завершение проекта имеет большое значение, этот этап часто упускают из виду и (или) на его реализацию не хватает ресурсов. В связи с необходимостью перехода к новым проектам и перераспределением сотрудников на другие виды деятельности наиболее практичным способом обеспечить полное завершение проекта является включение его в план проекта. При этом существует несколько сценариев, которые могут произойти на завершающем этапе проекта, как показано на Рисунок 43.



Рисунок 43. Сценарии завершения

Способ завершения проекта следует продумывать, начиная с этапа выявления и определения, в первую очередь потому, что подход и планирование в ходе проекта отличаются в зависимости от желаемого способа завершения. В случае продления это, как правило, не включается в план, а происходит в результате изменения обстоятельств или неэффективности разработки и планирования проекта.

Продление проекта без дополнительных издержек

Термин «без дополнительных издержек» часто используется в секторе для описания обстоятельств, при которых действия не могут быть завершены в согласованные сроки. Поэтому группа реализации запрашивает продление для завершения действий без дополнительных затрат для благотворителя.

При таком сценарии продление без дополнительных издержек — без дополнительных затрат для благотворителя — влечет за собой дополнительные расходы для проектной команды и организации. Для завершения действий по-прежнему необходимо платить заработную плату, использовать оборудование и расходовать ресурсы.

Другой сценарий заключается в том, что от проекта остается бюджет, который можно потратить на охват большего числа бенефициаров или на проведение дополнительных действий, которые будут способствовать достижению результатов и цели проекта.

Независимо от сценария, при бесплатном продлении необходимо проявлять большую осторожность при изучении и понимании последствий в отношении треугольника тройных ограничений. Руководство проекта также должно быть уведомлено, проинформировано и должно участвовать в принятии решений о бесплатном продлении и его последствиях.

2.5.2 Основные итоги

План устойчивого развития. План устойчивого развития разрабатывается на самых ранних этапах проекта, а на этапе планирования и реализации в него вносятся дополнительные изменения, что обеспечивает более высокий уровень информирования и конкретных действий для организации, юридических лиц или государственного учреждения, которое возьмет на себя управление после завершения проекта.

Отчеты. На завершающем этапе проекта почти всегда требуются отчеты. Это могут быть описательные, итоговые и финансовые отчеты, которые предоставляются международной НПО, партнеру, благотворителю и (или) другим заинтересованным сторонам по завершении проекта.

Итоговая оценка проекта. Несмотря на то, что итоговая оценка проекта не всегда проводится на уровне проекта, в некоторых случаях она может проводиться по требованию благотворителя или в рамках программы. Оценка может быть внутренней или внешней.

Практический опыт. Практический опыт необходимо накапливать на протяжении всего проекта, но в конце необходимо провести всесторонний анализ практического опыта с активным участием проектной команды и соответствующих заинтересованных сторон.

2.5.3 Лица, задействованные на этой стадии

На этом этапе будет задействовано большинство заинтересованных лиц. Кроме того, вероятно, что внимание заинтересованных сторон в конце проекта будет более сосредоточено на новых

этапах или новых вмешательствах. Регулярное вовлечение заинтересованных сторон поможет урегулировать этот вопрос и обеспечить их дальнейшее участие в проекте до его официального завершения.

Некоторые заинтересованные стороны, которые необходимо рассмотреть для участия на этом этапе, включают:

- проектную команду;
- операционную группу/вспомогательные группы (отдел кадров, отдел безопасности, отдел снабжения и финансовый отдел);
- руководство проекта;
- руководителя программы;
- поставщиков и подрядчиков;
- команду программы — партнера-международную НПО;
- бенефициаров;
- партнеров.

Вовлечение этих заинтересованных сторон также будет полезным для получения практического опыта и окончательной оценки, которые происходят на этом этапе. Множество мнений о ценности проекта имеет важное значение для процесса обучения. Несмотря на то, что не все заинтересованные стороны должны быть вовлечены во все процессы, эти заинтересованные стороны должны быть стратегически задействованы — стратегия вовлечения заинтересованных лиц является отличным и полезным инструментом на этапе завершения проекта.

2.5.4 Что это значит на практике

Завершение проекта может быть непростой задачей для проектных команд, если ранее не было проведено надлежащее планирование с целью учесть все компоненты на этапе завершения. На практике на этом этапе заинтересованные стороны будут играть важную роль, и их следует объединить, чтобы обеспечить максимально надежное и эффективное завершение проекта.

На этом этапе большую роль играют принципы. Например, принцип **участия** обеспечивает вовлечение заинтересованных сторон в процессы, процедуры, анализ результатов и практический опыт, связанный с завершением. **Всестороннее** завершение проекта требует, чтобы все мероприятия (включая мероприятия по завершению) были спланированы и завершены. На этом этапе в завершении под **хорошим руководством** задействована структура руководства, соблюдены все требования и получено официальное одобрение результатов и итогов проекта. Все процедуры в рамках завершения **интегрированы** в план проекта, заинтересованные стороны проинформированы о его завершении, а информация по проекту включена в итоговый отчет. Завершение проекта включает в себя элементы принципа **адаптивности** посредством получения практического опыта, информации на основании отчетов/данных MEAL и решения проблем, которые можно использовать для информирования в рамках будущих проектов и разработки программ.

2.5.5 Ресурсы

Для успешного завершения проекта потребуются следующие ресурсы:

- подробный план реализации/план этапов;

- отчеты MEAL (включая любой практический опыт, официально оформленный в ходе проекта);
- описательные и финансовые отчеты;
- журнал регистрации проблем и вопросов;
- обновленный реестр рисков.

Подробная информация и мощность этих ресурсов будет зависеть от того, использовались ли они и как они использовались в течение жизненного цикла проекта. Для проведения процедур по завершению проекта необходимо наличие как минимум плана реализации и отчетов о мониторинге.

2.5.6 Процессы

План устойчивого развития и передача

Теоретически вы планировали устойчивое развитие своего проекта с момента выявления и определения вмешательства, внося корректировки и детали по мере продвижения проекта. Теперь пришло время убедиться в наличии всех элементов, чтобы организация-партнер, государственное учреждение или сообщество могли продолжить работу, которую вы проделали, после завершения проекта.

Когда речь идет об устойчивости, необходимо учитывать много вещей. Вся работа, которая была проделана в рамках проекта к этому моменту, может быть разрушена, если не будет проведен всесторонний анализ того, что требуется для обеспечения устойчивости. Например, в нашем проекте строительства уборных у реки Делта устойчивость, которую мы хотим обеспечить, заключается в том, чтобы сообщество продолжало использовать уборные после завершения нашего проекта. Однако это невозможно, если у муниципалитета, который несет ответственность за передачу, не будет машин и оборудования, необходимых для обслуживания уборных.

Во многих случаях устойчивость напрямую связана с передачей проекта местному партнеру после его завершения. В контрольном списке в Таблица 39 приводятся некоторые указания относительно информации, необходимой для окончательной доработки плана устойчивого развития.

Контрольный список	Описание
Ресурсы	Этот компонент включает в себя как производственные трудовые ресурсы, так и материальные ресурсы, необходимые для сохранения продукта или услуг после завершения проекта. Какие компетенции потребуется для сохранения результатов вмешательства? Есть ли потребности в каких-либо конкретных машинах или оборудовании? Требует ли продолжение продукта или услуги какого-либо специального технологического оборудования?
Потенциал	Потенциал — это еще один важный компонент, который будет определять устойчивое развитие проекта. Если вы передаете проект, следует убедиться, что организация, государственное учреждение или сообщество обладают знаниями и навыками, необходимыми для сохранения продукта

Контрольный список	Описание
	или услуги. Наращивание потенциала на протяжении всего проекта путем использования подхода с активным участием — от начала до конца — по сути обеспечит более устойчивое вмешательство, поскольку эти заинтересованные стороны будут задействованы в процессах управления проектом вместе с вашей командой. Скорее всего, в рабочем порядке они узнают, как лучше всего управлять заинтересованными сторонами, рисками и техническими элементами.
Риск и реагирование на риск	Всегда существует риск, связанный с передачей проекта местному партнеру, сообществу или местной администрации. Чем больше они готовы справиться с любыми потенциальными проблемами и рисками, тем больше вероятность того, что они смогут обеспечить устойчивое развитие проекта. Тем не менее, управление рисками и реагирование на них могут быть непосильными, особенно если нет системы поддержки, которая могла бы быть полезной при работе с рисками, проблемами и реагированием на них. Прежде чем передать проект, было бы целесообразно изучить потенциальные риски в отношении организации, которой вы передаете проект. Кроме того, обучение их стратегиям реагирования с конкретными действиями, которые должны быть предприняты, может помочь им не зациклиться на рисках, которые перерастают в проблемы. Анализ рисков и процесс реагирования также укрепит их способность понимать варианты работы с рисками и проблемами, повышая устойчивость и обеспечивая более прочную основу для продолжения проекта.
Заинтересованные стороны	В передаче проекта редко участвует только одна заинтересованная сторона. Часто требуется участие нескольких заинтересованных сторон для подтверждения результатов вмешательства, и эти заинтересованные стороны должны быть представлены и задействованы до того передачи проекта.
Процессы и сети	Часто в рамках устойчивого развития требуется координация и сотрудничество множества заинтересованных сторон, а также четких процессов и сетей для продолжения работы после завершения проекта. Имеются ли соответствующие системы, обеспечивающие сохранение продукта или услуги? Нужно ли нам способствовать созданию сетей для сохранения продукта или услуги?
Мотивация	Конкретно этот компонент намного сложнее, чем другие, потому что он требует поддержки со стороны бенефициаров, сообщества и заинтересованных сторон, А ТАКЖЕ желания продолжать работать для достижения результатов проекта после ухода проектной команды. Ключом к мотивации сообщества или организации к продолжению работы является регулярное участие в проекте и повышение осведомленности о важности и ценности сохранения продукта или услуги.

Таблица 39. Контрольный список для составления плана устойчивого развития

План устойчивого развития и завершение проекта

Проект не обязательно должен передаваться местному партнеру, чтобы характеризоваться устойчивостью. Однако в случае стандартного завершения проекта вам придется учитывать, что не будет никакой организации или юридического лица, которое продолжило бы работу после завершения. Итак, как в данном случае выглядит устойчивость? Учтено ли это при разработке проекта? Как, по вашему мнению, это повлияет на бенефициаров и сообщество через 6 месяцев? 3 года? Все эти вопросы следует рассмотреть в случае стандартного завершения проекта и отсутствия поддержки со стороны организаций-партнеров или других лиц.

Отчетность

Если спросить любого из участников о самом любимом процессе в управлении проектами, редко можно найти кого-то, кто скажет, что это отчетность. Отчетность вызывает вздохи у большинства руководителей проектов и команд, отчетность готовится только потому, что этого требует благотворитель или партнер. Тем не менее, когда речь заходит о важности отчетности, следует помнить следующее правило: если это не отражено в отчете, значит, этого не было.

Отчетность на завершающей этапе проекта может быть напряженной, со сжатыми сроками и множеством требований. Это часть вспомогательной работы по проекту. Для выполнения требований по отчетности необходимо выделить время и ресурсы.

Заключительный описательный отчет. На протяжении всего проекта партнеру или донору, как правило, представляется несколько отчетов о ходе работы. Заключительный описательный отчет является более полным и обычно содержит подробное описание этапов реализации проекта. Содержание заключительного описательного отчета часто включает следующее (но требований может быть больше или меньше, в зависимости от организации или благотворителя):

- ✓ краткое описание проекта;
- ✓ результаты проекта (достигнутые цели, показатели, итоги и исходы);
- ✓ трудности и проблемы;
- ✓ практический опыт;
- ✓ краткое описание основных средств и материальных ресурсов/возврат/утилизация.

Заключительный финансовый отчет. Теоретически все деньги получены на этапе подготовки проекта к завершению. Скорее всего, финансовые отчеты предоставляются на протяжении всего проекта, а заключительный финансовый отчет содержит краткое описание распределения финансовых ресурсов, включая все необходимые сопроводительные документы.

Итоговый отчет. Часто команда MEAL готовит итоговый отчет по проекту, который затем сопоставляется с базовым отчетом, чтобы определить уровень достижения целей и показателей. Этот отчет часто включается в заключительный описательный отчет и содержит важную информацию для заключительной оценки проекта.

Порядок завершения проекта

Что случится, если провести аудит проекта через два года после его завершения? Существуют ли системы, которые обеспечивают завершение административных, финансовых и договорных составляющих завершения проекта? Эти системы имеют важное значение не только потому, что они помогают избежать проблем с аудитом проекта, но и снижают риск возникновения споров с поставщиками, сотрудниками и благотворителями относительно статуса счетов. Следует определить системы для следующих трех областей деятельности:

Отчетность для заинтересованных сторон

При управлении проектами частью прозрачности и отчетности является обмен информации с заинтересованными сторонами. Несмотря на то, что необязательно предоставлять все отчеты всем заинтересованным сторонам, важно убедиться, что результаты, практический опыт и общая информация о проекте передана всем заинтересованным сторонам, особенно сообществу и бенефициарам. Будь то окончательная оценка, подведение итогов по проекту или заключительное собрание, где обсуждается практический опыт и результаты проекта, важно, чтобы заинтересованные стороны были проинформированы о том, что было выполнено в рамках проекте, и по мере необходимости имели возможность участвовать в процедурах по завершению проекта.

Закрытие контракта

При работе со вспомогательными командами проекта (отдел кадров, отдел снабжения, финансовый отдел) все контракты должны быть официально закрыты до завершения самого проекта.

- ✓ Все ли контракты закрыты? С поставщиками? Субподрядчиками? Благотворителями?
Другими лицами? Организациями, отвечающими за реализацию?
- ✓ Изучил и принял ли благотворитель результаты проекта?

Проверка объема работ

Когда проект переходит на стадию завершения, руководитель проекта должен связаться с заинтересованными сторонами внутри организации, а также за ее пределами (включая совет проекта или спонсора проекта), чтобы убедиться, что объем проекта выполнен, а результаты приняты. Часто объем подтверждается при любой заключительной оценке в рамках проекта. Тем не менее, в ситуациях, когда заключительная оценка не проводится, все же следует провести проверку результатов. Как правило, это происходит в два этапа:

- команда по реализации проекта проводит встречу для перекрестной проверки работы, выполненной в соответствии с планом реализации проекта. Например, могут быть действия, которые были отложены в начале проекта и не были выполнены позже;
- встреча с ключевыми заинтересованными лицами (благотворителями, общественными группами) с целью:
 - ✓ сравнить достижения с планом проекта, а затем документально оформить их утверждение каким-либо формальным подтверждением или одобрением;
 - ✓ убедиться, что они удовлетворены не только техническими аспектами проекта, но и общими результатами (часто это касается как восприятия, так и наличия результатов и достижения результатов).

Финансовое закрытие

Координатор финансового отдела должен тесно сотрудничать с руководителем проекта, чтобы убедиться, что в проекте соблюдены все требования. Сюда относится любая сопутствующая документация, а также отчеты. Следует учитывать следующее:

- ✓ Получено ли все утвержденное финансирование от благотворителя?
- ✓ Погашена ли вся дебиторская задолженность (авансы по проекту, авансы на командировочные поездки и авансы поставщикам) или переведена на другой номер проекта или номер счета?
- ✓ Оплачена ли вся кредиторская задолженность?

Реализация активов проекта

Необходимо определить четкие процессы реализации активов, которые включают все требования, связанные с утверждениями, публичностью, требованиями благотворителей и отчетностью. При необходимости политика будет включать в себя любые специальные требования, связанные со стоимостью актива или типом управляемого актива (автомобиль, компьютеры и т. д.). Неправильная реализация активов может оказать серьезное влияние на финансирование проекта, поскольку благотворители могут запретить расходование на активы, которые были неправильно реализованы, и могут потребовать их погашения или

Административное закрытие

Административное закрытие подразумевает соответствие требованиям в отношении персонала, активов и отчетности.

- ✓ Уволен или перераспределен ли персонал проекта на новые должности?
- ✓ Перераспределено ли оборудование проекта, транспортные средства, офисы? Продано? Перемещено?
- ✓ Оформлены ли отчеты по проекту и его завершению?
- ✓ Актуальны ли архивы и (или) файлы проекта?

Завершение проекта и аудит

Скорее всего, после завершения проекта вам потребуется пройти некоторый аудит. Аудит, как правило, проводится благотворителем или международной НПО и изучает документацию, процессы и процедуры проекта. В отношении аудитов проектная команда должна учитывать следующее:

- обеспечение полноты и всесторонности документации, а также ее соответствия требованиям;
- благотворителя; простота доступа к документации, процессам и процедурам;
- возможность контактировать с членами проектной команды, а также вспомогательным персоналом проекта.

*Как правило, благотворители и международные НПО требуют, чтобы организации, отвечающие за реализацию, хранили как печатные, так и цифровые копии в течение определенного периода времени, будь то 3, 5 или 10 лет. Информация представлена в договоре и не подлежит обсуждению. Важность ведения надлежащей документации невозможно переоценить.

Оценки проекта

Как упоминалось ранее, окончательные оценки не всегда проводятся на уровне проекта. Однако, в случае их необходимости требуется системный подход. Поспешные оценки не обеспечат обратной связи и рекомендаций, необходимых для понимания ценности проекта, возможности использовать информацию в ходе оценки для обучения, разработки проектов и программ, а иногда даже для разработки политики.

Окончательная оценка должна быть запланирована с самого начала проекта, с указанием цели и желаемых ключевых вопросов для оценки, на которые должна ответить группа по оценке или лицо, дающее оценку. В зависимости от размера и сложности проекта, для этого мероприятия также должны быть определены предварительные сроки и бюджет, что позволит обеспечить лицо, дающее оценку, и команду достаточными ресурсами для формирования обоснованного суждения о ценности проекта.

Лицо, дающее оценку, и команда будут тесно сотрудничать с MEAL и проектными командами для разработки методологии, рабочего плана и инструментов оценки. Проектные документы и планы

мониторинга должны быть предоставлены командой, а для сбора данных с заинтересованными сторонами лицу, дающему оценку, и команде, вероятно, потребуется координировать свои действия через MEAL и проектные команды.

После завершения оценки необходимо поделиться результатами с соответствующими заинтересованными сторонами, особенно если проект проводится под эгидой программы. Результаты оценки отфильтровывают до уровня программы таким образом, что результаты проекта должны стать результатами на уровне программы.

Практический опыт и сотрудничество в рамках сектора

Разумеется, существуют сомнения при обмене информацией между организациями. Как правило, это происходит из-за конкуренции в области финансирования и общего недоверия. Однако наш проект, наши организации не могут оказать существенного влияния по отдельности, для этого потребуется работа и сотрудничество различных организаций и заинтересованных сторон.

Обмен практическим опытом с различными заинтересованными сторонами, включая отраслевые кластеры или организации, работающие в смежных тематических областях, обеспечивает прочную основу для слаженной совместной работы всех проектов в этой

В случае заключительной оценки проекта руководитель, команда MEAL и другие заинтересованные лица (например, руководство и руководитель программы) должны подготовить всю документацию, техническое задание, данные MEAL и информацию, которая будет использоваться для заключительной оценки.

Практический опыт

Практический опыт — это банк памяти организации. В идеале проектная команда разрабатывает журнал практического опыта, в котором регистрируются определенные ситуации по мере их возникновения или, по крайней мере, в основных точках оценки или на этапах на протяжении всего проекта. По мере перехода проекта на этап завершения важно подробно описать, зарегистрировать практический опыт, связанный с проектом, и предоставить к нему доступ организационным и программным командам. Это означает, что все файлы (как бумажные, так и цифровые копии) необходимо правильно упорядочить и назвать, чтобы облегчить доступ к ним других лиц.

Однако недостаточно просто извлечь практический опыт и оформить его документально, необходимо внедрить процесс, гарантирующий, что опыт, полученный в ходе проекта, будет использоваться внутри организации. Если ваш проект находится под эгидой какой-либо программы, практический опыт можно использовать на уровне программы, чтобы помочь при разработке будущего проекта и гарантировать, что проблемы не повторятся в других проектах, реализуемых в рамках этой программы.

Кроме того, очень важно, чтобы руководитель проекта передавал практический опыт тем, кто может извлечь из него пользу. Без системы, фиксирующей обучение в конце проекта, организация будет продолжать изобретать велосипед каждый раз, когда будет принято решение о реализации аналогичного проекта. Благотворители часто заинтересованы в том, чтобы полученные знания распространялись по всему сектору, чтобы новые проекты получали пользу от знаний, полученных

в результате других проектов, которые они финансировали. В настоящее время НПО часто публикуют отчеты об оценке, и существуют базы данных, которые включают тысячи отчетов об оценке от многих различных организаций.

Отличным инструментом для использования в процессе обработки практического опыта является журнал регистрации проблем и вопросов. Проблемы часто приводят к изменениям или предоставляют объяснение наличия или отсутствия того или иного мероприятия. Изменение журнала регистрации проблем и включение в него столбца для практического опыта — отличный способ начать процесс решения проблем.

Номер проблемы	Сообщил	Описание	Дата сообщения	Назначено	Дата назначения	Статус	Дата статуса	Решение	Практический опыт

Таблица 40. Измененный журнал регистрации проблем и вопросов

Практический опыт следует накапливать на протяжении всего жизненного цикла проекта и обрабатывать на этапе завершения проекта. Использование этапа принятия решений — отличный способ обеспечить сбор практического опыта на всех этапах проекта и сделать процесс завершения менее напряженным.

Еще один отличный инструмент, который можно использовать для обучения в конце проекта, — это подведение итогов. Это простая, быстрая и универсальная форма обучения, которую можно использовать для выявления и регистрации практического опыта и знаний, полученных в результате реализации проекта, путем вовлечения различных заинтересованных сторон в мозговой штурм и обсуждение.

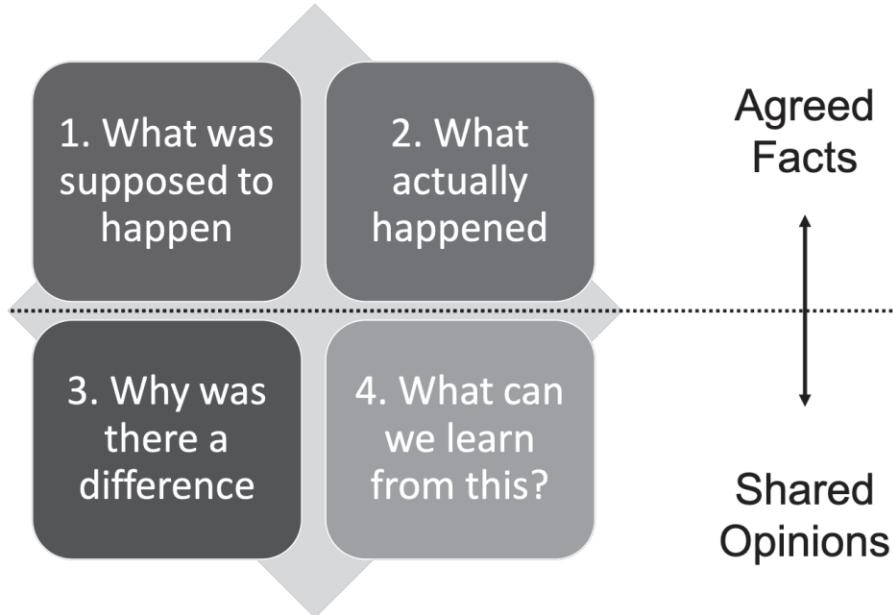


Рисунок 44. Подведение итогов

Подведение итогов относительно просто организовать и реализовать. Во время оценки участникам задают вопросы, которые помогают им понять, что было запланировано, а что в результате было выполнено:

- ✓ Что мы собирались делать?
- ✓ Чего мы достигли? Сосредоточьтесь больше на фактах, чем на мнениях.
- ✓ Что прошло действительно хорошо? Опять же, посмотрите на факты. Почему все прошло хорошо? Сравните план с реальным положением дел.
- ✓ Что могло быть сделано лучше? Сравните план с реальным положением дел. Что мешало нам сделать больше?
- ✓ Какой вывод мы можем сделать из этого?

Преимущество оценки опыта состоит в том, что она позволяет относительно быстро собрать полезную информацию и не затрачивать значительные ресурсы. Оценка должно быть быстрой, открытой и не должна сосредотачиваться на глубоких размышлениях и обсуждениях. Основная цель состоит в информации для принятия решений об операциях, политике или стратегии, связанных с текущими или будущими вмешательствами в рамках программы.

Размышления о завершении проекта – степень завершенности говорит об успехе

Завершение может быть хаотичным. Члены команды могут находиться в процессе увольнения или перехода на другие проекты. Новые проекты могут начинаться тогда, когда заканчиваются другие, и часто не хватает времени, чтобы закончить все процедуры по завершению проекта.

Дело в том, что вы можете проделать безупречную работу по выявлению проекта, его открытию, планированию и реализации мероприятий, но, если вы не справитесь с завершением проекта, это останется в памяти. Особенно это касается заключительной отчетности и документации по проекту, а также оценки и практического опыта.

Необходимо внести в план действия, которые обеспечат завершение и надлежащее выполнение всех мероприятий на этом этапе. Необходимо внести в план действия, которые обеспечат завершение и надлежащее выполнение всех мероприятий на этом этапе. Всесторонний план реализации включает в себя процедуры по завершению, а также любую необходимую передачу. Вряд ли вы хотели бы, чтобы эти действия носили незапланированный характер, вы хотели бы, чтобы они были хорошо продуманными, всесторонними и запланированными, а не выполнены быстро только лишь для

РАЗДЕЛ 3. ПРИНЦИПЫ PROJECT DPRO.

Принципы — основа того, как мы работаем над проектом, они определяют структуру руководства вмешательством. Согласно краткому описанию во введении, в Project DPro 5 принципов управления проектом: хорошее руководство, участие, всесторонность, интегрированность и адаптивность.



Рисунок 45. Принципы управления проектом

В этом разделе Руководства Project DPro представлены принципы управления проектом.

3.1 Принцип: хорошее руководство

«Скорость принятия решений — основа хорошего руководства».

— Пилюш Гойял

3.1.1 Что такое принцип «хорошее руководство» и почему он важен?

Руководство проекта является важной частью управления проектом, но ему часто не хватает ясности и точности. Руководство проектом преследует множество целей, которые имеют решающее значение для успеха проекта. Принцип хорошего руководства подразумевает со стороны заинтересованных сторон серьезное внимание и обсуждение порядка принятия решения в рамках проекта.

Сложность реализации проекта с хорошим руководством частично заключается в том, чтобы понять, что это означает. Термин может быть очень неоднозначным и пугающим для руководителей проектов и заинтересованных сторон, поскольку они знают о необходимости структуры управления, однако не совсем понимают, как это сделать.

Существует несколько способов взаимодействия структуры руководства с руководителем проекта и самим проектом, в том числе:

- обеспечение организационной приверженности и ответственности за проект;
- принятие решений касательно предлагаемых изменений проекта (объем, бюджет, календарь и пр.), которые не ограничиваются пределами, согласованными руководителем проекта;
- наблюдение за проектом, сопровождаемое предоставлением ресурсов, указаний и информации по мере необходимости;
- контроль текущей жизнеспособности проекта, принятие решений о прекращении проекта в случае необходимости;
- поддержка и консультирование руководителя проекта в части управления проектом, особенно по вопросам, выходящим за рамки контроля руководителем проекта;
- гарантия включения в проект различных точек зрения заинтересованных лиц;
- обеспечение необходимой организационной поддержки и ресурсов для проекта;
- гарантия «владения» организацией процессом и результатами проекта.

Проект с хорошим руководством должен четко определять границы и полномочия руководителя проекта, обеспечивающие принятие решений в пределах конкретных рамок, изложенных в структуре руководства. Кроме того, хорошее руководство обеспечивает комплекс необходимых поддерживающих мер для руководителя проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта.

3.1.2 Хорошее руководство и выявление и определение

Спонсор, совет, руководящий комитет

Именно на этом этапе проектная команда — в сотрудничестве с заинтересованными сторонами — начинает изучать, какая структура руководства будет наиболее подходящей с учетом ресурсов и условий, в которых будет проект будет реализован. Есть ли у вас ресурсы для руководящего комитета или совета? Является ли спонсор проекта более подходящим?

Соответствие программе, структуре портфеля

Проект должен соответствовать стратегии, определенной на уровне программы и портфеля. Руководитель проекта должен знать, как проект вписывается в общую стратегию. Участие заинтересованных сторон на этапе выявления и определения позволит обеспечить, что проект соответствует таким стратегиям, а также предоставит ценную информацию для определения параметров проекта.

3.1.3 Хорошее руководство и открытие проекта

Структура руководства

На этапе выявления и определения должен быть предусмотрен мозговой штурм касательно типа структуры руководства. Именно на этапе открытия проекта такой групповой поиск идей приобретает официальный статус структуры, которая затем доводится до сведения соответствующих заинтересованных сторон. Структура руководства должна быть включена в паспорт проекта, который разрабатывается на данном этапе.

Допущения по проекту

На этапе открытия проекта должны быть установлены допущения для определения параметров, в рамках которых реализация проекта будет приемлемой, — общие значения допущений по проекту. Допущения должны быть установлены и одобрены руководящей структурой проекта. Это может быть правление проекта, однако в случае отсутствия правления допущения должны быть установлены спонсором проекта или благотворителем. Если на каком-либо этапе в ходе мониторинга проекта руководитель проекта обнаружит, что допущение может быть превышено, следует проконсультироваться с руководящим органом проекта.

3.1.4 Хорошее руководство и планирование

Обмен информацией

Планирование должно быть сбалансированным и всесторонним. Оно включает в себя разработку плана обмена информацией, в котором указывается, кто, что, кому и когда должен сообщать.

В рамках обмена информацией должна быть тщательно определена подходящая стратегия обмена информацией в зависимости от масштаба и сложности проекта. Например, в случае небольшого проекта чрезмерно формальные методы обмена информацией могут быстро превратиться в административную нагрузку, затрудня при этом выполнение других мероприятий в рамках проекта. В случае большого проекта неформальные или ситуативные методы обмена

информацией могут быстро превратить успех в катастрофу, если важные вопросы и возможности будут упущены из-за небрежного планирования и реализации обмена информацией.

Этапы принятия решений

Во время планирования определяются формальные этапы принятия решения, чтобы гарантировать, что порядок реализации проекта по-прежнему соответствует регламенту. В проекте с хорошим руководством в процесс принятия решения будут включены различные точки зрения заинтересованных сторон. Руководитель проекта должен определить контрольные точки проекта, где в рамках этапа принятия решения будут рассматриваться несколько «активных» процессов. Например, необходимо пересматривать, вносить обновления и исправления в анализ рисков и заинтересованных сторон, а также в паспорт проекта в соответствии с ситуацией на проекте. Планирование таких этапов принятия решений вместе с руководством обеспечит его более эффективное выполнение и участие необходимых заинтересованных лиц в нужное время.

Планирование рисков

Планирование рисков имеет решающее значение для процесса управления рисками. В рамках анализа рисков необходимо проводить анализ допустимых отклонений риска, поскольку руководитель проекта четко определил уровень полномочий для различных рисков и меры по их предупреждению. Совместная работа с руководством проекта на этапе планирования с целью определить, какие риски превышают уровни допустимых отклонений, и планирование этих рисков на данном этапе обеспечит более четко намеченный курс действий, если эти риски станут проблемой на любом этапе реализации проекта.

3.1.5 Хорошее руководство и реализация

Управление проблемами и рисками

Большинство проблем в рамках проекта возникает на этапе реализации по мере выполнения мероприятий. Управление проблемами подразумевает установление допустимых отклонений для принятия решений относительно рисков на случай, если они могут стать проблемой. Знание этих допустимых отклонений помогает руководителю проекта определить порядок требуемых мероприятий — принятие мер по предупреждению или передача для рассмотрения на более высокий уровень.

Кроме того, риски будут меняться, особенно на этапе реализации. Могут возникнуть новые риски, уже выявленные риски могут измениться по масштабу своих последствий и вероятности, поэтому анализ рисков должен проводиться повторно.

Контроль изменений

Проблемы почти всегда приводят к каким-либо изменениям в проекте — незначительным или серьезным. В проекте с хорошим руководством любые изменения будут оцениваться с точки зрения их последствий для треугольника ограничений и различных заинтересованных сторон в проекте.

Однако реальный процесс изменений — не единственный компонент проекта с хорошим руководством. Информирование об этих изменениях также очень важно, особенно потому, что вполне вероятно, что изменение повлияет по крайней мере на один аспект треугольника ограничений.

3.1.6 Хорошее руководство и завершение проекта

Руководитель проекта должен организовать систематизированный процесс завершения проекта, который должен включать в себя управление и взаимодействие со структурой руководства. Он должен быть запланирован с самого начала проекта и проходить валидацию по мере реализации проекта. Договорные, административные и финансовые процедуры в рамках завершения проекта должны соответствовать руководящим принципам организации и финансирующей компании, а также требованиям о соответствии. Ответственность за соблюдение всех указанных процедур несет руководитель проекта.

Практический опыт и подведение итогов

Реализация и распространение практического опыта является стандартной частью процесса в проекте с хорошим руководством. Этот опыт становится частью корпоративной преемственности и может быть полезен для разработки будущих проектов.

Практический опыт и подведение итогов могут включать также спонсора проекта, совет или руководящий комитет. Поскольку руководство имеет общее представление о проекте, эти процессы могут продемонстрировать иную точку зрения и способствовать проведению более глубокого анализа проекта.

Утвержденный паспорт проекта

На этапе завершения проекта структура руководства — будь то спонсор или совет — должна получить обновленный паспорт проекта и подписать его, а также любые другие оставшиеся важные документы. Паспорт должен содержать всю обновленную информацию о проекте и должен обновляться на протяжении всего срока реализации проекта.

Управление проблемами и рисками и хорошее руководство

В нашем проекте строительства уборных у реки Делта один из рисков заключается в том, что погода (дождь) будет задерживать выкапывание ям. Предположим, что этот риск действительно превращается в проблему, и дождь идет 5 дней подряд. Уровень допустимого отклонения для принятия решения руководителем проекта определен 3-х дневной задержкой работ по проекту. Что это означает в реальности? Поскольку задержка превышает допустимое отклонение уровня полномочий руководителя проекта, он или она должны передать проблему в совет. После того, как совет рассмотрит проблему и разработает стратегию реагирования, можно будет принять решение о дальнейших действиях.

3.2 Принцип: участие

«Собраться вместе — это начало, держаться вместе — это прогресс, работать вместе — это успех».

— Генри Форд

3.2.1 Что такое «участие» и почему оно важно?

Эффективный руководитель проекта сможет определить, когда и как использовать методы совместного управления в проекте. Будучи лидером и руководителем, важно поощрять вклад и участие заинтересованных сторон на протяжении всего жизненного цикла проекта, выстраивать доверительные отношения с заинтересованными сторонами, а также формировать общее видение, на которое заинтересованные стороны могут опираться.

Методы, подразумевающие участие, включают в себя демонстрацию способности слушать и учитывать различные точки зрения, а также способность использовать культурно значимое ситуационное лидерство, соответствующее контексту программы. Такой способ взаимодействия — лучший способ создать чувство причастности к проекту, а также сохранить его ценность и постоянную актуальность.

Совместное управление проектом создает основу для следующего:

- управление ожиданиями;
- комплексное выявление, определение и планирование проекта;
- четкий обмен информацией;
- устойчивость проекта;
- взаимодействие с заинтересованными лицами.

Заинтересованные стороны в разной степени будут принимать участие в проекте в целом, а также на разных его этапах. Наиболее вовлеченные стороны необходимо учитывать, и обращаться с ними следут таким образом, чтобы поддерживать доверие и укреплять их заинтересованность в проекте. Добиться этого можно, прислушиваясь к нужным людям в нужное время, создав такую атмосферу проекта, где заинтересованные стороны поощряются к участию и взаимодействию. Это не означает, что каждый раз при принятии решения необходимо консультироваться со всеми заинтересованными сторонами или что решения должны приниматься по общему согласию или совместными усилиями. Вместо этого руководитель проекта должен выявлять и привлекать различных заинтересованных лиц в разное время на протяжении всего цикла проекта, управлять их ожиданиями и разъяснять, как их вклад улучшит процессы принятия решений.

3.2.2 Участие и выявление и определение

Стадия выявления и определения проекта предоставляет возможность приступить к созданию культуры участия на ранних этапах проекта. Руководитель проекта должен использовать этот этап как возможность построить отношения, которые создадут необходимые условия для будущего обмена информацией и сотрудничества.

Несмотря на то, что подход, подразумевающий активное участие, на этом этапе может потребовать больше времени и ресурсов, конечные результаты будут зависеть от следующих преимуществ:

- заинтересованные лица имеют возможность взять на себя контроль за своим процессом разработки;
- окончательный дизайн проекта будет сильнее;
- укрепление ответственности заинтересованных сторон в проекте.

Кроме того, именно на этом этапе начинается анализ заинтересованных сторон путем выявления заинтересованных сторон и сопоставления их власти и влияния с использованием диаграммы Венна. Это должно обеспечить ясность для руководителя проекта и команды относительно того, кто на каком этапе и в какой процесс должен быть вовлечен.

Сбор данных, анализ потребностей и проблем

Получение различных точек зрения во время сбора данных, анализа потребностей и анализа проблем обеспечивает более целостное представление о проекте. Хотя не требуется, чтобы все заинтересованные стороны были вовлечены в каждый процесс, руководитель проекта должен иметь возможность выявлять и привлекать заинтересованные стороны в соответствующее время на протяжении всего проекта.

Предварительные оценки

На этом этапе разрабатываются предварительные оценки, в первую очередь в качестве отправной точки для проектного предложения и для лучшего понимания того, что потребуется в ходе реализации проекта. Для эффективного выполнения этой задачи необходимо обеспечить вовлеченность заинтересованных лиц и членов команды. Например, при разработке предварительного бюджета предложения привлеките финансовую группу для помощи в определении необходимых затрат. Если для реализации проекта требуются технические специалисты, обратитесь в отдел кадров для изучения рынка технических экспертов и времени, необходимого для подбора и найма такого персонала. Кроме того, если ваш проект находится под эгидой программы, на этом этапе также следует проконсультироваться с руководителем программы.

3.2.3 Участие и открытие проекта

На этапе открытия проекта имеется возможность дальнейшего вовлечения заинтересованных сторон и использования подхода, подразумевающего активное участие. На этом этапе определяется структура руководства, выявляются риски, разрабатывается паспорт проекта и происходит официальный запуск проекта. Подход с активным участием можно применять для всех указанных процессов.

Выявление и оценка рисков

Подробное описание выявления и оценки рисков приводится на этапе открытия проекта, главным образом для того, чтобы план рисков можно было более полно включить в этап планирования. Выявить все риски в проекте в полном объеме может быть действительно сложно, однако данный процесс можно улучшить за счет подхода с активным участием. Например, привлечение бенефициаров к выявлению и оценке рисков может привести к выявлению рисков, которые

команда проекта не учла бы. Команды отдела снабжения или MEAL также могут предоставить информацию о рисках со своей точки зрения. Аналогичным образом такие заинтересованные лица могут разработать более подходящие стратегии реагирования на риски, поскольку они лучше осведомлены о том, как риск повлияет на проект. Вывод заключается в том, что комплексный процесс управления рисками должен предполагать участие различных заинтересованных сторон.

Запуск проекта

Во время запуска проекта можно собрать вместе все заинтересованные стороны, чтобы убедиться в ясности проекта, провести работу по управлению ожиданиями и укрепить заинтересованность в проекте. Кроме того, во время запуска проекта возникает возможностью поделиться паспортом проекта, в котором приводится краткое описание проекта.

3.2.4 Участие и планирование

Всестороннее планирование проекта предполагает большой объем работы. План реализации включает в себя несколько документов, которые в процессе реализации используются в качестве ориентира для руководителя проекта и проектной команды.

Планирование графика

В основе планирования графика лежит определение полного объема работ. Схема разделения работ (CPP) — это инструмент, используемый для определения масштаба проекта. Это можно сделать более эффективно, вовлекая в определение объема работ тех, кто будет выполнять работу. Например, если вы работаете с партнерами по реализации, обязательно привлеките их к разделению работ и не забудьте указать весь объем, необходимый для завершения всех мероприятий в рамках проекта.

Кроме того, участие заинтересованных сторон способствует более точной оценке ресурсов и времени, необходимых для реализации мероприятий. Опять же, те, кто будет выполнять работу, могут иметь лучшее представление о том, что потребуется для эффективного выполнения действий в рамках проекта.

Планирование устойчивого развития

Устойчивости проектных работ уделяется большое внимание. Итак, как мы можем разработать релевантные планы устойчивого развития? Откровенно говоря, путем вовлечения заинтересованных лиц в планирование устойчивости. Использование подхода с активным участием при планировании устойчивого развития позволит:

1. сделать планы более актуальными и точными;
2. помочь выявить любые недостатки, которые необходимо устраниить до завершения проекта;
3. содействовать участию заинтересованных сторон и мотивировать их поддерживать исходы, продукты или услуги;
4. увеличить потенциал заинтересованных сторон, которые могут принять на себя ответственность за мероприятия, исходы, услуги, продукты и т. д. после завершения проекта.

3.2.5 Участие и реализация

Реализация — это динамичный этап в проекте, в котором задействовано множество заинтересованных сторон и выполняется множество мероприятий. В ходе повторяющегося процесса планирования и реализации руководители проекта должны обеспечить полноценное участие всех заинтересованных лиц. Когда команды следуют налаженным процессам и согласованно обмениваются информацией, руководитель проекта имеет больше возможностей для распределения ресурсов, ранжирования мероприятий и управления рисками.

Контроль изменений в проекте

На этапе реализации могут потребоваться изменения. При определении необходимости внесения каких-либо изменений в проект руководитель проекта полагается на информацию, полученную, среди прочего, в ходе процесса MEAL и управления проблемами. Несмотря на то, что в процессе контроля изменений решения должны основываться на данных, они также должны учитывать точки зрения заинтересованных сторон. Процесс контроля изменений включает в себя оценку влияния, которое это изменение окажет на проект и треугольник ограничений. Заинтересованные стороны являются важнейшим элементом проекта, поэтому необходимо учитывать любое влияние на них.

Этапы принятия решений

Этапы принятия решений — это оптимальные точки в проекте, когда заинтересованные стороны могут быть вовлечены и могут принимать участие в принятии решений по проекту. В случае поэтапного планирования этап принятия решений проводится в конце каждого этапа и представляет собой хорошую возможность для вовлечения заинтересованных сторон в изучение информации и данных за текущий день, оценку обоснования проекта, определение необходимости внесения каких-либо изменений и обновление всех действующих документов по проекту.

Если в вашем проекте не предусмотрено планирование этапов, этап принятия решений все же можно использовать в качестве инструмента для привлечения заинтересованных сторон и создания прецедента для принятия решений и проверки в рамках проекта.

Циклическое планирование проекта

Вероятнее всего поэтапное планирование и планирование методом набегающей волны проводится на этапе реализации. Присутствие за столом нужных заинтересованных лиц в ходе данного процесса повышает точность и эффективность ваших планов по части реализации. Участвуют ли в планировании люди, выполняющие работу? Получили ли вы достаточную обратную связь от отдела MEAL, отдела кадров, отдела снабжения и других команд о ситуации на местах?

3.2.6 Участие и завершение

Аналогично другим этапам проекта, завершение также должно сопровождаться активным участием. Это будет иметь особенно положительный эффект, если после завершения проекта управление мероприятиями, услугами или продуктами будет передано. Если на протяжении всего жизненного цикла проекта проводилось информирование и осведомление заинтересованных

сторон, то этот этап не должен вызывать удивления. Стратегия вовлечения заинтересованных сторон должна включать их участие в процессах завершения проекта.

Практический опыт и подведение итогов

Практический опыт и подведение итогов могут быть дополнены данными за счет подхода с активным участием, изучения компонентов проекта с разных точек зрения и предоставления информации, которая может быть использована при разработке проектов в будущем.

Совещание/мероприятие по завершению проекта

Совещание или мероприятие, подтверждающее официальное завершение проекта, является частью процесса по завершению проекта. Совещание или мероприятие может быть скромным или дорогим, но важно обратить внимание на задачи, которые были выполнены в ходе проекта, а также официально подтвердить сотрудничество и заинтересованные стороны, которые внесли свой вклад в проект.

3.3 Принцип: всесторонность

«Менеджмент — это, прежде всего, практика, где встречаются искусство, наука и ремесло».

— Генри Минцберг

3.3.1 Что такое «всесторонность» и почему она важна?

Основная ответственность руководителя проекта заключается в общем управлении проектом. Для этого от должен сочетать в себе стратегические, лидерские и технические навыки, обращать внимание на детали и отвечать за определение, руководство и поддержку мероприятий, осуществляемых в рамках проекта.

На всех этапах проекта необходимо применять навык определять, планировать и распределять ресурсы для конечных результатов. По мере развития и реализации проекта руководитель следит за тем, чтобы опыт, полученный на одном этапе, применялся на следующем, создавая и укрепляя проект таким образом, чтобы он реагировал на внешние и внутренние условия его реализации.

По сути, всестороннее управление проектом предполагает применение в равной степени скрупулезности и внимания к каждой фазе проекта, обеспечивая тем самым эффективную реализацию и документальное оформление всех компонентов (прямых и косвенных) проекта.

Руководитель проекта должен работать в динамичной и постоянно меняющейся среде и ориентироваться в ней. В случае невовлеченной команды и неполной документации возрастает вероятность игнорирования важных частей проекта, что приведет к риску и провалу проекта.

Всестороннее управление проектом предполагает наличие у руководителя проекта способности идентифицировать и управлять всеми основными и вспомогательными работами комплексно. Кроме того, это важный подход для преодоления неопределенностей и возможности сбалансировать ожидания, интересы и участие заинтересованных сторон. По сути, всестороннее управление проектом — это жонглирование, требующее от руководителя проекта дальновидности и гибкости в своем подходе, гарантирующее, что в процессе не будет упущенено ничего важного.

Для этого руководитель проекта должен убедиться, что для достижения желаемых результатов полный анализ всех потребностей проекта проведен и интегрирован в процесс.

3.3.2 Всесторонность и выявление и определение

На этапе выявления и определения схема проекта определяется путем анализа проблемы, потребностей, контекста и т. д. Принципы всесторонности и участия на этом этапе тесно связаны, поскольку выявление потребностей осуществляется в процессе консультаций с заинтересованными лицами и сбора триангулированных данных.

Выявление и анализ заинтересованных сторон

По мере разработки структуры проекта необходимо провести всестороннее выявление и анализ заинтересованных сторон. Выявление как можно большего числа заинтересованных сторон и

оценка их мощности и влияния в проекте обеспечит более устойчивую стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами по мере реализации проекта. Кроме того, данный процесс обеспечит более тесные отношения с заинтересованными сторонами и более эффективное управление ожиданиями, создав таким образом основу для активного взаимодействия с заинтересованными сторонами на протяжении всего проекта.

Анализ потребностей

Важно проводить всесторонний анализ потребностей, поскольку потребности внутри сообществ могут быть разнообразными и неоднозначными. Однако проекты не существуют в вакууме, поэтому в анализ необходимо включать элементы внешней среды, внутренние организационные и программные приоритеты, а также потенциал команды.

3.3.3 Всесторонность и открытие проекта

Анализ и планирование рисков

Руководитель проекта должен разработать комплексные системы и процессы для выявления, анализа, мониторинга и управления всеми рисками, связанными с проектом. Уровни допущения для управления рисками должны быть определены на стадии выявления и определения и включены в паспорт проекта, который является результатом стадии открытия проекта.

Кроме того, руководитель проекта должен также определить точки в течение проекта, в которых будет проводиться переоценка рисков с целью определить, возникли ли новые риски, изменилось ли влияние риска и вероятность его возникновения, а также оценить актуальность и осуществимость стратегии реагирования. Определение этого процесса на этапе открытия проекта позволяет включить планирование рисков в процесс планирования.

3.3.4 Всесторонность и планирование

Планирование проекта должно включать в себя основные и вспомогательные работы проекта. Сколько раз набор сотрудников, материально-техническое обеспечение или отчетность вызывали задержки в ваших проектах? Это может быть связано с тем, что эти процессы заняли больше времени, чем предполагалось, а также с тем, что эти мероприятия не были включены во всесторонний процесс планирования. Включение основных и вспомогательных работ, а также привлечение заинтересованных лиц, которые будут реализовывать эти мероприятия, приведет к более точной оценке и более всесторонним планам реализации.

План реализации

Руководитель проекта может подумать, что документов, разработанных на этапе выявления и определения (логическая структура, проектное предложение и т. д.), достаточно для определения объема проекта. Однако это, безусловно, не так. Логическая структура и проектное предложение составлены для очень разных целей. Хотя они достаточно эффективны в определении предварительной логики проекта и продаже проекта благотворителям, **они не предназначены для того, чтобы направлять команду в процессе реализации проекта**.

До начала фактической работы над проектом руководитель должен подтвердить, что объем проекта является всесторонним и детальным. Следует позаботиться о том, чтобы информация о

вспомогательной работе по проекту была включена в объем, например, информация по материально-техническому обеспечению, координации, обмену информации, персоналу, отчетности и управлению рисками.

3.3.5 Всесторонность и реализация

Управление компонентами проекта

В ходе реализации, как правило, возникает много проблем и задач. Эти проблемы и задачи могут отвлекать, уводя внимание от других частей проекта, которыми необходимо управлять в процессе реализации. В рамках проекта руководитель должен создать среду, в которой всем аспектам проекта обеспечено надлежащее внимание и управление. Хотя некоторые задачи и действия будут делегированы, в конечном итоге руководитель проекта несет ответственность за проект в целом и, следовательно, должен демонстрировать всестороннее управление всеми компонентами проекта.

Мониторинг, пересмотр и обновление результатов оценки рисков

В то время как план MEAL предназначен контролировать ход осуществления проекта по показателям на каждом из уровней логической структуры проекта, проектная команда должна отслеживать риск, связанный с проектом, на протяжении всего его жизненного цикла.

Мониторинг рисков, по сравнению с мониторингом MEAL, предполагает постоянное наблюдение за проектной средой и предупреждение перебоев или отклонений от плана. Руководитель проекта должен обеспечивать постоянное и всестороннее исследование рисков, которые потенциально могут ставить успех проекта под угрозу, и активно управлять этими угрозами на протяжении всего жизненного цикла проекта.

3.3.6 Всесторонность и завершение проекта

Руководитель проекта несет ответственность за официальное и всестороннее завершение всех мероприятий. Всестороннее управление проектом включает в себя выделение времени и планирование мероприятий по завершению проекта, чтобы уменьшить хаос и стресс, связанный с этим этапом. Более того, всестороннее завершение всех аспектов проекта — лучший способ обеспечить защиту репутации организации.

3.4 Принцип: интегрированность

«Единство — это сила ... когда есть командная работа и сотрудничество, можно добиться чудесных результатов».

— Мэтти Степанек

3.4.1 Что такое «интегрированность» и почему она важна?

Применение подхода, предполагающего интегрированность, обеспечивает такую согласованность и скоординированность всех аспектов проекта, при которой достигаются промежуточные и конечные результаты, а также основная цель проекта. Интегрированность — это процесс, который объединяет и координирует несколько отдельных элементов для достижения гармоничного целого.

3.4.2 Интегрированность и выявление и определение

Интегрированность команды

Одной из наиболее важных задач в управлении проектами является обеспечение согласованности и интегрированности руководителя проекта, персонала, обеспечивающего осуществление проекта (т. е. финансового отдела, отдела безопасности, отдела кадров, отдела ИТ, отдела MEAL и отдела снабжения), и их руководителей. Эти взаимоотношения должны начинать строиться уже на этапе выявления и определения. По мере определения проекта необходимо привлекать соответствующий вспомогательный персонал к установлению предварительных показателей бюджета, выявлению навыков и определению потребностей в материальных средствах.

3.4.3 Интегрированность и открытие проекта

Интегрирование рисков

Во время открытия проекта руководитель сосредоточен на обеспечении готовности проекта к запуску. Это подразумевает проведение всестороннего анализа рисков, чтобы их можно было интегрировать в процесс планирования проекта.

3.4.4 Интегрированность и планирование

По мере перехода проекта на стадию планирования вспомогательный персонал оказывает важную помощь, обеспечивая корректность компонентов проекта, таких как формы представления бюджета, точность оценок, полноту списка статей бюджета и детализацию бюджета. Этот персонал следит за точностью планов поставок и интегрированием процессов набора сотрудников и повышения квалификации в планы проектов.

Интегрирование во время планирования также учитывает взаимосвязь между элементами объема, времени, бюджета и качества проекта для разработки точного плана реализации.

Треугольник тройных ограничений

Помните треугольник ограничений проекта? Все стороны этого треугольника связаны, и невозможно управлять одним из ключевых ограничений проекта (время/календарь, стоимость/ресурсы, объем/качество), не принимая во внимание другие.

Например, если в вашем проекте имеется жесткое ограничение по времени — «Это ДОЛЖНО быть сделано за один год!», — убедитесь, что план относительно требований к объему работ и ресурсов (деньги, персонал и материалы) составлен таким образом, чтобы можно было выполнить все работы согласно графику.

И наоборот, если установлено другое ключевое ограничение проекта (Бюджет? Объем? И то и другое?), то признайте, что эти ограничения, вероятно, повлияют на календарь проекта.

Обратите внимание, что основные категории работ в схеме разделения работ (CPP) соответствуют логической структуре проекта.

Однако CPP будет включать в себя уровень всесторонности и детализации, который часто отсутствует в логической структуре. В CPP могут быть включены дополнительные категории работ, которые не были включены в логическую структуру. Кроме того, CPP предназначена для обеспечения уровня специальной информации, который часто отсутствует в логической структуре.

3.4.5 Интегрированность и реализация

В ходе реализации работа вспомогательного персонала имеет решающее значение для обеспечения соблюдения графика. Рассматривайте каждого члена команды как часть паззла. Если одна часть паззла действует изолировано и не интегрирована с другими частями, паззл невозможно собрать. Важно обеспечить постоянный обмен информацией и взаимодействие с отделом MEAL, отделом кадров, финансов, безопасности, снабжения и другими командами на протяжении всего процесса реализации, чтобы гарантировать, что все части паззла складываются в одно целое. Кроме того, очень важно обеспечить интегрирование с любыми партнерами по реализации, поэтому важно не забывать включить их в процесс.

3.4.6 Интегрированность и завершение

План устойчивого развития

Интегрирование устойчивости на протяжении всего проекта должно гарантировать, что утвержденный план устойчивого развития (в определенных точках на протяжении всего проекта) учитывает и интегрирует все элементы, которые имеют решающее значение для создания среды, обеспечивающей устойчивость.

Практический опыт и оценки

Практический опыт и оценки важны для анализа проекта, но их также можно рассматривать в рамках программно-корпоративной преемственности.

3.5 Принцип: адаптивность

«Бизнес и человеческие усилия — это системы... Мы склонны сосредотачиваться на моментальных снимках изолированных частей системы. И удивляться, почему наши самые глубокие проблемы никогда не решаются».

— Питер М. Сонго

3.5.1 Что такое «адаптивность» и почему она важна?

Ни один проект не существует в вакууме. Проекты «живут» в программах, портфелях, секторах и государственных стратегиях. Кроме того, управление проектами осуществляется в контексте организационных систем и благотворительных структур. В некотором смысле это более широкая операционная среда для проектов. В результате, поскольку все эти факторы влияют на показатели выполнения проектов, их следует учитывать с момента определения проекта до его завершения.

Термин «адаптивный» в контексте управления проектами означает способность руководителя проекта, команды и заинтересованных сторон анализировать среду и реагировать по мере необходимости. Гибкость и оперативность действий имеют первостепенное значение для принципа адаптивности, обеспечивая структуру, в рамках которой проект может реагировать на изменяющуюся среду. Для этого руководителю необходимо знать, как можно использовать инструменты для обеспечения большей адаптивности проекта.

Мониторинг, оценка, отчетность и обучение

Информация и данные мониторинга дают руководителю проекта представление о том, как проводятся мероприятия и достигаются результаты: были ли они завершены вовремя и в рамках согласованного бюджета и способствуют ли выполнению поставленной задачи. Данные мониторинга проекта предоставляют руководителю проекта информацию о статусе проекта в режиме реального времени. Например, если, согласно проекту, планировалось построить 30 уборных к концу этапа 2, но к концу этапа 2 было построено только 15, это сигнал для руководителя проекта о наличии отклонений, и его следует изучить дополнительно.

Создание механизмов подотчетности позволяет заинтересованным сторонам получать обратную связь в ходе проекта. Будь то исследование степени удовлетворенности или обсуждение в фокус-группе с сообществом, эти механизмы подтверждают, что вмешательство обеспечивает то, что необходимо для целевой группы, и предоставляют руководителю проекта информацию о точках зрения и взглядах различных заинтересованных сторон. Самая важная часть этого механизма подотчетности заключается не только в том, чтобы осуществлять какие-либо мероприятия, но и в том, чтобы извлекать из этого уроки. Что полезного в обратной связи, которую можно использовать для будущих этапов или стадий проекта? Как можно использовать обратную связь в повторяющемся планировании проекта? Был ли механизм эффективен в обеспечении существенной обратной связи от заинтересованных сторон, которую можно использовать для обучения? Какие знания мы можем использовать, чтобы повлиять на дизайн будущего проекта и (или) как мы можем расширить обучение до уровня программы?

Невозможно осуществлять мониторинг и подотчетность в вакууме, скорее их необходимо рассматривать как часть цикла или процесса, в котором в рамках проекта имеются установленные

интервалы, когда эту информацию изучают и анализируют для улучшения или изменения элементов проекта с целью достижения оптимальных результатов на момент его завершения.

Интегрированный контроль изменений

Наличие изменений — это нормальный процесс. Важно то, как мы подходим к изменениям и как реагируем на них. При этом мы не хотим вносить изменения в проекты в произвольном порядке или экстренно. Необходимо определить структуру и провести оценку, чтобы определить, какие изменения следует внести, каким образом это лучше сделать и какое влияние они окажут на проекты. Именно здесь начинает действовать интегрированный контроль изменений. Это последовательность мероприятий, которые необходимо выполнить, чтобы убедиться в том, что в проект будут внесены только утвержденные и необходимые изменения.

Контроль изменений может быть разным в зависимости от сложности проекта, организации и уровней допущений руководителя проекта. Тем не менее, в отношении контроля изменений в проекте руководителю проекта необходимо проверить следующее:

- **управление** осуществляется через формальный процесс управления изменениями;
- **проведен анализ**, чтобы убедиться, что последствия этих изменений тщательно рассмотрены на уровне проекта и программы;
- **подтвержден документально**, чтобы продемонстрировать итоговые последствия для всех интегрированных элементов программы;
- **доведен до сведения** ключевых заинтересованных сторон проекта.

Необходимо определить четкие допущения, чтобы заинтересованным сторонам было ясно, кто, с какими полномочиями и какие решения может принимать.

Этапы принятия решений

Этапы принятия решений предоставляют формальные и неформальные возможности руководителю проекта, членам команды и заинтересованным сторонам изучить проект и определить, нужно ли вносить какие-либо изменения, следует ли продолжать проект в соответствии с планом или его следует полностью остановить. Повторное изучение и повторный анализ актуализированных проектных документов, а также проверка информации и данных, полученных в результате работы механизмов мониторинга и подотчетности в проекте, необходимы для сохранения адаптивности проекта.

Некоторые из инструментов для повторного изучения на этапах принятия решения могут включать в себя:

- анализ заинтересованных лиц;
- анализ рисков;
- логическую структуру: особое внимание уделяется показателям и проверке допущений;
- паспорт проекта;
- подробный план реализации/план этапов.

Для нас важно, чтобы наши решения, изменения и гибкость в проекте основывались на данных, информации и анализе, поэтому многие инструменты и документы в Project DPro считаются актуализированными документами. Это часть принципа адаптивности, который заключается в том, что мы редко имеем дело со сценариями проекта, когда проектная команда все делает

правильно с самого начала и когда не требуется внесение каких-либо изменений по мере реализации проекта. Кроме того, редко бывает так, что не меняется список заинтересованных сторон, не возникают новые риски, не нужно указывать в плане дополнительную информацию. Не существует идеально спланированного проекта, поэтому необходимо изучать, пересматривать и повторно анализировать эти инструменты по мере развития проекта, чтобы убедиться в наличии самой актуальной информации, которая будет определять нашу способность адаптироваться и принимать решения.

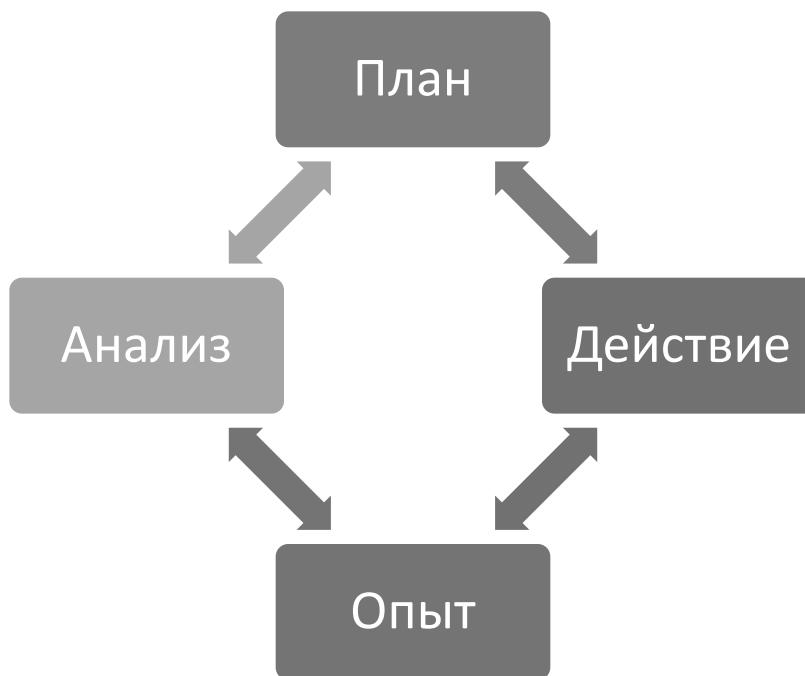


Рисунок 46. Процесс «план, анализ, действие, опыт»

3.5.2 Адаптивность и выявление и определение

Когда определены вмешательства и согласована целевая группа населения, руководитель проекта может использовать широкий набор инструментов для выявления потребностей и определения приоритетов. Также важно, чтобы руководитель проекта, команда и заинтересованные стороны понимали, что проект, скорее всего, не будет реализован в стандартной среде. Проекты в области развития и гуманитарной помощи отвечают потребностям, и эти потребности могут различаться в зависимости от задействованных заинтересованных лиц. Потребность также может измениться, что в первую очередь относится к гуманитарным проектам. Важно, чтобы процесс сбора данных включал в себя различные точки зрения для обеспечения более целостного понимания контекста.

3.5.3 Адаптивность и открытие проекта

Структура MEAL, структура руководства и анализ рисков — все это соответствующие адаптивные инструменты, которые разрабатываются на этом этапе. Эти инструменты имеют важное значение для руководителя проекта, чтобы гарантировать, что управление проектом реагирует на меняющиеся обстоятельства и проблемы.

3.5.4 Адаптивность и планирование

Повторяющееся планирование представляет собой гибкий и адаптивный подход, в рамках которого план проекта определяется поэтапно, а не на весь проект сразу. Что касается принципа адаптивности, это дает возможность встраивать этапы принятия решений после, а иногда и в ходе каждого из этапов, чтобы можно было провести анализ с целью определения, что должно произойти на следующей стадии проекта.

Гибкое управление проектами

Гибкое управление проектами — это категория, к которой относится множество различных инструментов, позволяющих использовать более адаптивный подход при управлении проектами. При гибком управлении проектами:

- время фиксируется путем разделения проекта на короткие части фиксированной продолжительности (этапы — это термин, используемый в Project DPro);
- стоимость ресурсов фиксирована;
- объем характеризуется переменчивостью. Он концентрируется на требованиях с наивысшим приоритетом, при этом сохраняется предположение, что объем будет меняться по мере реализации проекта.

После каждого отрезка наступает этап принятия решений, чтобы повторно определить приоритеты существующих требований, рассмотреть любые новые требования по мере реализации проекта и спланировать следующий отрезок. Это форма планирования методом набегающей волны. Цель состоит в том, чтобы выполнить наиболее важные требования в рамках планируемых затрат и времени, но при этом, возможно, не все требования. Чтобы этот процесс работал, он должен носить коллективный характер. Очень важно, чтобы заинтересованные стороны проекта принимали активное участие, особенно пользователи.

При таком подходе благотворители и заинтересованные стороны будут более уверенно поддерживать проект, поскольку затраты и сроки определяются заранее, а общий риск снижается. Будем надеяться, что благотворители и заинтересованные стороны примут тот факт, что они не смогут иметь все, однако то, что они получат, будет соответствовать основным целям проекта. Таким образом, гибкий подход к управлению проектами может привести к более успешному результату.

Важным элементом гибкого подхода является возможность определять приоритеты требований проекта по четырем категориям важности:

- необходимо — эти требования гарантированно будут выполнены;
- предпочтительно;
- желательно;
- необязательно.

Гибкий подход фокусируется на небольших постепенных изменениях. Сложность может заключаться в том, что при таком подходе можно упустить из виду общую картину ситуации, что в свою очередь может создать неуверенность среди заинтересованных сторон. Достижение согласия требует времени и приводит к критической оценке многих норм и ожиданий. Стоимость ресурсов может быть выше; например, совместное размещение команд или инвестиции в инфраструктуру, позволяющую им работать вместе удаленно. Может показаться, что ответственность переносится с уполномоченного конечного пользователя на уполномоченную проектную команду с риском потери преимуществ, поскольку проектная команда сосредоточена на неправильных задачах.

3.5.5 Адаптивность и реализация

Именно на этапе реализации гибкость и адаптивное управление приобретают первостепенное значение. В некоторых случаях, например, в гуманитарном проекте, контекст проекта может постоянно меняться, что требует быстрого реагирования на меняющиеся потребности и меняющуюся среду.

Этапы принятия решений

Этапы принятия решений в ходе реализации помогают проектной команде проверить обоснование проекта и создать условия для проведения этого процесса на постоянной основе на протяжении всего проекта. Данные и информация, полученные в результате функционирования систем мониторинга и отчетности, используются в процессе принятия решений и предоставляют обоснование для продвижения проекта в том виде, в каком он есть, или для внесения изменений на основе данных, информации и допущений руководителя проекта.

Внеочередные этапы принятия решений

Адаптация к меняющейся среде может означать, что проект больше не актуален или не может быть реализован в текущих обстоятельствах. В таких случаях вводятся внеочередные этапы принятия решений. Несмотря на то, что этот сценарий нежелателен и имеет свои недостатки, реальность такова, что это может произойти, и лучшим решением для заинтересованных сторон может быть завершить проект, а не доводить его до конца. Решение о завершении проекта, вероятно, превышает полномочия руководителя проекта, однако он или она также предоставляет информацию о текущих обстоятельствах и принимает решения совместно со структурой управления. Кроме того, руководитель проекта, скорее всего, будет отвечать за информирование заинтересованных сторон о решениях.

Проблемы и изменения

Проблемы приводят к изменениям и могут выявить пробелы в проектах. При возникновении проблемы, безусловно, необходимо, чтобы реакция на проблему адаптировалась к контексту, в котором она возникает. Кроме того, проектная команда и руководитель должны изучить основную причину проблемы, чтобы убедиться, что она не повторится — включение в практический опыт.

Полученный опыт

Один из наиболее эффективных способов применения практического опыта — это через этап принятия решений или в другом формальном процессе, когда на протяжении всего проекта запланированы определенные временные промежутки для проведения рефлексивного обучения с членами проектной команды и заинтересованными лицами. Эти встречи должны быть оформлены надлежащим образом, чтобы обучение можно было включить в любое повторяющееся планирование проекта и (или) будущих проектов.

3.5.6 Адаптивность и завершение проекта

Оценка и практический опыт помогают руководителю и команде составить общую картину проекта и достигнутых результатов.

- Были ли изменения внесены в надлежащее время и на соответствующем этапе на основании полученной информации и данных?
- Внедрялся ли полученный опыт на протяжении всего жизненного цикла проекта?
- Как информация, полученная от MEAL, внедрялась в процесс внесения изменений/этап принятия решений?

РАЗДЕЛ 4. АДАПТАЦИЯ PROJECT DPRO

Как заставить Project DPro работать на вас?

Инструменты, методы, методологии и т. п. само по себе ничего не значит, если члены проектной команды не могут добиться результата в среде своего проекта. В этом разделе описывается, как адаптировать различные представленные инструменты и методы, чтобы сделать их полезными для руководителя и сотрудников проекта.

4.1 Основы адаптации

Один универсальный подход к управлению проектами отсутствует. Каждый проект уникален и имеет собственные цели. Простое применение инструментов и методов без учета контекста, ресурсов, отношений и проблем в лучшем случае будет способствовать «роботизированному» или «шаблонному» проекту. В дополнение к созданию массы ненужной работы, применение инструментов и методов без обоснования, скорее всего, запутает и деморализует проект и партнеров по реализации.

Два руководителя проектами прошли обучение Project DPro, получили знания и понимание методологии. Их организации, к сожалению, не оценили и ничего не поняли об управлении проектами. Когда они вернулись на рабочие места, одному из них сказали: «Инструменты Project DPro хороши, но мы здесь не так работаем». Другому руководителю его начальник сказал: «Решайте, какие инструменты и методы вам нужны, и применяйте их, как вам нужно».

Несмотря на то, что руководитель проекта должен стремиться брать на себя инициативу вопреки ограничениям организации, сценариев, описанных в примере выше, следует избегать во что бы то ни стало. Включение Project DPro в работу должно подразумевать оценку имеющихся инструментов и методов, выбор наиболее эффективных для той или иной ситуации и обдумывание того, как такие инструменты можно интегрировать в процессы и системы в организации.

Везде, где возможно, руководитель проекта должен обсуждать со своей организацией следующие вопросы:

- Новый инструмент заменит существующий инструмент или будет дополнять его?
- Как информация нового инструмента подходит к существующим процессам?
- Нужно ли нам вносить изменения в существующие процессы в результате внедрения нового инструмента или метода?

С практической точки зрения руководитель проекта должен рассмотреть инструменты и методы и задать вопрос: «Можно применить этот инструмент сейчас или требуется больше поддержки со стороны организации?».

В Таблица 41. Пример адаптации инструментов управления проектом приведен пример плана адаптации инструментов. Таблица заполнена примерными данными, которые определяют статус и указывают, потребуются ли организационные изменения для успешного внедрения инструментов.

Инструмент	Можно ли реализовать сейчас?	Нужно ли мне больше поддержки?	Какие организационные изменения необходимо внести до того, как мы сможем надлежащим образом использовать данный инструмент?
CPP	Да	Нет	Необходимо, чтобы сотрудники и партнеры внесли конкретный опыт и детали.
Сетевые графики	Да	Нет	Необходимо, чтобы сотрудники понимали цель и процессы.
Паспорт проекта	Нет	Да	Стимулировать организацию согласиться с утвержденным форматом.
Матрица RACI	Да	Нет	Достижение консенсуса в отношении того, кто и что будет делать на разных уровнях проекта.
Контроль изменений	Да	Да	Должен быть интегрирован и связан с системой руководства проектом.

Таблица 41. Пример адаптации инструментов управления проектом

4.2 Факторы, которые необходимо учитывать при адаптации Project DPro

Ни один проект не существует в вакууме. Проекты реализуются в рамках программ и портфелей. Кроме того, управление проектами осуществляется в контексте организационных систем и благотворительных структур. В некотором смысле это более широкая операционная среда для проектов. В результате, поскольку все эти факторы влияют на показатели выполнения проектов, их следует учитывать при адаптации Project DPro под проекты.

Что следует учитывать в отношении программ. Как уже упоминалось в настоящем руководстве, программы — это группа связанных проектов, которые управляются скоординировано для получения преимуществ и контроля, которые невозможны в случае управления по отдельности. Сроки реализации программы гораздо продолжительнее, а последствия обычно гораздо сложнее с учетом каждого отдельного проекта, призванного внести вклад в цели. В хорошо управляемой программе существует взаимодействие инструментов, методов и подходов.

В некоторых НПО есть отдел или офис управления программой, роль которого заключается в обеспечении последовательности подходов, стандартов, в формировании потенциала, в

предоставлении наборов инструментов и операционных инструкций. В таких ситуациях руководители проектов и их коллективы должны действовать в соответствии с инструкциями, инструментами и подходами программного отдела.

Что касается связи между программами и проектами, НПО в международном секторе развития часть разрабатывают крупные комплексные проекты, тогда как, возможно, лучше разработать программу с несколькими маленькими и простыми проектами.

Что следует учитывать в отношении систем. Руководитель проекта редко имеет возможность влиять на выбор организационных систем. Несмотря на это, руководитель должен обеспечить, чтобы потоки информации из организации и в организацию отвечали потребностям проектной команды.

Два примера ниже показывают, как руководитель проекта должен изучать и понимать системы организации, чтобы они работали на пользу проекта.

Отчеты по бюджету и финансированию. Бюджеты в предложениях благотворителю обычно представлены по видам деятельности. В реальности у многих НПО нет финансовых систем, которые готовили бы финансовые отчеты по видам деятельности, отчеты готовятся по статьям бюджета и по кодам счетов. Поэтому в таких случаях руководитель проекта должен обеспечить, чтобы была запланирована и своевременно выполнена работа по преобразованию одного формата финансовой информации в другой формат.

Валюта бюджета и обменные курсы. Часто бывает так, что руководителю проекта сообщают, что проект несет убытки в размере 20 000 долларов США в результате изменения курса валют, поэтому ему придется сократить мероприятия для компенсации убытков. Для снижения такого эффекта организации могут применять стратегия хеджирования, но колебания обменного курса невозможно устраниć. Несмотря на это, руководитель проекта может применить наиболее приемлемые подходы для снижения дефицита. В связи с тем, что задача по выбору валюты проекта часто лежит на сотрудниках финансового отдела или отдела привлечения финансирования, сотрудники часто выбирают валюту контракта. Если расходы в иной валюте, это сразу же усложняет жизнь сотрудников проекта, поскольку бюджет проекта выражен в одной валюте, а расходы — в другой. Хотя это и не всегда возможно, но руководитель проекта должен настаивать на том, чтобы бюджет и расходы выражались в одной валюте. Даже если выбор валюты не является предметом переговоров, руководитель проекта может настоять на применении фактического обменного курса в течение срока действия проекта вместо того, чтобы применять легко рассчитываемый балансовый курс. Несмотря на то, что такая стратегия не смягчает валютные колебания, она помогает сократить разницу валютных курсов.

Что следует учитывать в отношении размера, сложности и рисков. Здравый смысл подсказывает, что маленький, понятный проект не требует столь длительного рассмотрения и обсуждения, что и проект в миллион долларов, реализуемый в нескольких регионах, с несколькими проектными командами, в трудной, небезопасной среде и с различными заинтересованными сторонами. Несмотря на это, факторы, связанные с размером, сложностью и рисками, часто упускаются из соображений руководителей проектов и их организаций в секторе международного развития. Два важных и связанных фактора рассматриваются ниже в качестве примера;

Планирование и управление рисками. Всегда целесообразно вести реестр рисков. В небольших проектах с небольшим бюджетом может быть достаточно простого реестра качественных показателей рисков. В проектах с высоким профилем риска может понадобиться реестр количественных показателей риска. Кроме того, проектные нормы по использованию и модификации реестра рисков могут различаться. Кто может вносить изменения? Кто может предлагать изменения? Когда изучают реестр рисков? Как и в случае с любыми другими инструментами Project DPro, руководителю проекта необходимо думать, как лучше использовать инструменты и обеспечить, чтобы они были полезными для проектной команды.

Руководство проектом. Одна из ключевых областей, требующая внимания в более сложных проектах, — это руководство. Более мелкие, более простые проекты могут иметь общую структуру руководства с целым рядом подобных небольших проектов под управлением совета программы, регионального совета или подобной структуры. Многомиллионный проект, реализуемый в нескольких регионах с участием нескольких проектных команд, требует собственного совета, включая старшего пользователя, старшего поставщика и руководителя проекта, представляющих голоса заинтересованных сторон и их взгляды. Совет проекта должен иметь четко описанный круг полномочий и операционные нормы. Члены совета должны понимать свои роли и обязанности. Кроме того, может понадобиться изменить профиль такого совета проекта для более длительного проекта в целях правильного отражения представленных взглядов.

Что следует учитывать в отношении обучения и компетенций. Руководитель проекта отвечает за то, чтобы сотрудники и партнеры по реализации обладали необходимым опытом, включая знания, отношения и навыки; тем не менее, руководитель не должен ожидать, что он сформирует потенциал, позволяющий немедленно устраниć все слабые места. При адаптации Project DPro главным является оценка текущего уровня компетенций сотрудников и партнеров по реализации, а затем продвижение обучения для увеличения потенциала и способностей там, где обнаружены пробелы. Инструмент оценки компетенций можно найти на веб-сайте PM4NGOs; он поможет вам выявить области, в которых вы (и ваша организация) должны сосредоточить внимание на развитии компетенций, необходимых для лучшего результата по проекту.

В организациях, использующих Project DPro, многие из потребностей в обучении и развитии компетенций, вероятнее всего, уже рассмотрены. Тем не менее, руководителю проекта все еще необходимо подтвердить, что все сотрудники проекта и партнеры могут правильно использовать выбранные инструменты в реальной практике. Обнаруженные в работе пробелы необходимо устранять обучением и иными управлением действиями.

Также важно убедиться, что все понимают, что выбранные инструменты должны внедряться в проекты (и процессы) в организации. Если, например, руководитель проекта пытается внедрить схему разделения работ (CPP), не удостоверившись, что каждый отдельный сотрудник и партнер по реализации понимает, зачем это нужно, в чем ценность такой схемы, и фактически умеет применять CPP в реальной ситуации, реализация проекта может оказаться под угрозой срыва.

Что следует учитывать в отношении исполнения. Руководитель проекта не только отвечает за то, чтобы проектная команда все время развивала свои компетенции, но что важнее, чтобы практическая производительность продвигала организацию к цели. Надо помнить, что изменения, над которыми работают международные организации в сфере развития, обычно нацелены на изменение качества жизни, благополучие, устойчивость, снижение бедности, повышение гражданского сознания и (или) улучшения качества окружающей среды. Курс Project DPro не

должен рассматриваться как разовое явление, а как начало динамического процесса, который преобразует знания в повышение показателей работы и, что еще важнее, вносит вклад в постоянное улучшение. Связывая Project DPro с результатами проекта и требуя, чтобы сотрудники несли ответственность за превращение знаний в практику, руководители проектов увеличивают шансы увидеть изменения, которые действительно важны и находятся в самом центре целей проекта.

Один офис НПО после одобрения нескольких курсов Project DPro решил, что все участники обучения по Project DPro должны разработать индивидуальный (в том числе с участием проектной команды, если возможно) план постоянного изучения и внедрения Project DPro. Для шаблона их плана требовалась подробная информация по предполагаемому применению знаний и инструментов управления проектами на рабочем месте в течение 12 месяцев. Назначенный человек из отдела управления проектами должен был общаться с каждым обучающимся и его/ее непосредственным начальником каждые 3 месяца для отслеживания соответствия, измерения вклада в результаты, а также для сбора/обмена передовым опытом. Этот офис НПО также предлагает учащимся виртуальный доступ (по телефону, электронной почте, через социальные сети и т. п.) к экспертам в области управления проектами, которые могут консультировать их по вопросам использования/адаптации инструментов Project DPro и по иным возможным вопросам. Они также решили начать с малого поэтапного внедрения инструментов управления проектами таким образом, чтобы было возможно практическое экспериментирование, адаптация и контекстное изучение. Они решили, что их начальный набор инструментов для управления проектами будет включать 4 инструмента, которые признаны наиболее важными для первоначального улучшения. Они выбрали матрицу RACI, реестр рисков, CPP и журнал учета проблем.

Заключение. Адаптация Project DPro, как описано выше, действительно необходима. Тем не менее, необходимо учесть следующее: работа руководителя проекта не должна сводиться к набору жестких правил, которые применяются бездумно в каждом проекте, программе или портфеле. Помните, как было сказано ранее в этом Руководстве, что управление проектами в такой же степени искусство, как и наука. Будут обстоятельства, когда инструменты или методы управления проектами можно будет использовать, но по многим или веским причинам это может оказаться не лучшим выбором. Другими словами, слишком увлеченное требование обязательного и повсеместного применения инструментов и методов управления проектами во всех проектах, программах и портфелях может быть большой ошибкой. Каждый руководитель проекта должен научиться быть дисциплинированным и вдумчивым, должен стать специалистом в анализе каждого отдельного проекта, прежде чем осторожно и совместно выбрать и принять все самое лучшее из Project DPro.

РАЗДЕЛ 5. ИЗМЕНЕНИЯ В РУКОВОДСТВЕ PROJECT DPRO.

Второе издание руководства Project DPro включает опыт, полученный местными и международными организациями, обучающимися и наставниками и, что важнее, практикующими специалистами. В руководстве сохранена большая часть понятий, определений и процессов из 1-го издания и внесены некоторые изменения:

- С момента запуска PM4NGOs Руководства Program DPro Руководство Project DPro сосредоточено больше на уровнях мероприятий и результатов.
- Жизненный цикл проекта изменился не только по числу стадий, но и по форме представления, принципам и представленности MEAL.
- В мониторинг и оценку включили обучение и отчетность, которые не считаются стадией, это междисциплинарный аспект, который вы встретите на всех стадиях, во всех принципах и главах этого издания.
- Дисциплины (и инструменты) включены в стадии, что облегчает процесс обучения.
- Принципы управления проектами теперь соответствуют Program DPro. Они стали более подробными и полными по сравнению с первым изданием.

Более подробное описание всех изменений во 2-м издании можно найти в мини-курсе **DPro+** (www.dpro.plus), где эксперты, уже прошедшие сертификацию, могут ознакомиться с изменениями.

Приложение I. Компетенции Project DPro

Компетенции — это общий набор умений, знаний, отношений и мероприятий, необходимых для эффективного выполнения работы, поведения в определенной роли или в определенной ситуации. Компетенции руководителя проекта разделены на четыре категории: технические, лидерские/ межличностные, личные/самоуправление и компетенции, относящиеся к сектору развития. Подробнее см. раздел 1.2.6 Руководства.

Вы можете использовать компетенции, чтобы оценить свой прогресс и разработать план личного развития в рамках процесса, включающего в себя 3 шага:

Шаг 1. Моя собственная оценка. Оцените свой уровень по шкале от 1 до 4 для каждой из 31 компетенций руководителя проекта, это займет всего несколько минут:

Уровень 1. Понятие новое или мне незнакомо.

Уровень 2. Я еще не полностью понимаю понятие, мне нужно больше практики.

Уровень 3. Я понимаю это понятие и могу продемонстрировать понимание.

Уровень 4. Это понятие мне насколько знакомо, что я могу вносить в него изменения, использовать его по-новому и объяснять его другим.

Шаг 2. Что мне нужно в работе. Пройдитесь по компетенциям со своим руководителем, коллегой или наставником и оцените, что необходимо для работы, которую вы выполняете:

Уровень 1. В моей работе компетенции не нужны.

Уровень 2. В моей работе нужно знать, но не применять компетенции.

Уровень 3. В моей работе необходимо знать и применять компетенцию.

Уровень 4. В моей работе необходимо оттачивать эту компетенцию, вносить изменения в нее и (или) обучать других.

Шаг 3. Составьте свой план развития. Это упражнение покажет разницу между вашими текущими компетенциями и тем, что необходимо для работы, чтобы вы могли расставить приоритеты и запланировать личное развитие.

Инструмент оценки компетенций можно бесплатно скачать с веб-сайта [PM4NGOs website](#) или [DPro+ platform](#).

Технические компетенции

Их часто называют наукой управления проектом. Может ли руководитель проекта определить, выбрать и использовать правильные инструменты и процессы для обеспечения успешной реализации проекта?

1. Упреждающее управление

Способность создавать и управлять списком определенных целей, результатов и требований по проекту, исходя из проектного предложения.

2. Подробное определение мероприятий, необходимых для успешной реализации проекта

Способность определять наилучшие способы соблюдения требований по проекту и разрабатывать мероприятий для из соблюдения в рамках затрат, времени и качества. Разработка и согласование бюджета проекта.

3. Управление общим графиком для своевременного завершения работ

Способность разрабатывать и соблюдать графики работ и мероприятий для изменения, учитывая взаимозависимости и требования к ресурсам.

4. Определение и получение показателей для измерения хода выполнения проекта

Способность разрабатывать процессы постоянного мониторинга и оценки для измерения всех аспектов проекта по сравнению с целями.

5. Выявление, отслеживание, управление и устранение проблем по проекту

Способность реагировать на проблемы, влияющие на проект, и вести журнал учета проблем.

6. Упреждающее направление информации по проекту всем заинтересованным лицам

Способность управлять и общаться с заинтересованными лицами, принимая во внимание уровень их влияния и интересы, используя планы управления заинтересованными лицами.

7. Выявление, управление и снижение проектных рисков

Способность выявлять и отслеживать риски (угрозы и возможности), планировать и внедрять ответные меры на риски, а также вести реестр рисков.

8. Разработка логистических систем

Способность создавать и вести логистические системы для обеспечения наличия нужных ресурсов и материалов в нужное время в рамках бюджета.

9. Обеспечение надлежащего качества результатов реализации проекта

Способность разрабатывать, вести и применять процессы управления качеством для проектов, нацеленных на изменения.

10. Выявление того, нужны ли изменения и, если нужны, то когда, а также влияния таких изменений на проект

Способность управлять процессом, при помощи которого любое изменение по сравнению с исходным проектом, программой или портфелем направляется, оценивается, затем утверждается, отклоняется или откладывается.

11. Планирование и управление бюджетом и расходами по проекту

Способность разрабатывать и согласовывать бюджеты для проекта и инициатив, направленных на изменение, а также контролировать прогнозные и фактические затраты в рамках бюджета.

Лидерские/ межличностные компетенции

Их часто называют искусством управления проектом. Например, как руководитель проекта общается, вдохновляет команду и разрешает конфликты?

12. Видение цельной картины проекта в рамках портфеля организации

Способность видеть более общую картину. Думать на высоком уровне, исходя из теории изменений для организации.

13. Продвижение проекта (повышение поддержки)

Способность управлять заинтересованными сторонами, принимая во внимание уровень их влияния и интересы, а также способствовать их заинтересованности.

14. Разъяснение видения — установление разумных, стимулирующих ожиданий

Способность сообщать видение проекта, вдохновлять членов проектной команды и держать их в курсе.

15. Направление своевременной и полезной обратной связи членам команды

Способность помогать команде развивать свои навыки, знания и опыт при помощи конструктивной обратной связи и (возможно) наставничества. Ваша команда — это ваш главный актив!

16. Продвижение продуктивной рабочей среды

Способность подбирать, развивать и управлять командами, а также способность быть командным игроком.

17. Упреждающее общение (устное и письменное), включая активное слушание

Способность четкого, точного и аккуратного общения с командой и заинтересованными сторонами; при устном общении способность полностью концентрироваться на том, что говорится, а не на пассивном слушании говорящего.

18. Мотивирование членов команды для того, чтобы они охотно следовали указаниям и добивались поставленных целей

Способность вдохновлять других на успешные изменения.

Личные компетенции/самоуправление

Способность руководителя проекта к самоуправлению. Например, может ли руководитель проекта эффективно расставлять приоритеты, управлять временем и организовывать работу? Эта категория компетенций проверяет способность руководителя проекта к самоуправлению.

19. Организационные качества

Способность определять и соблюдать сроки, делегировать, устанавливать цели и достигать их, принимать своевременные решения, управлять встречами, составлять и управлять графиками и расписаниями.

20. Внимание к деталям

Способность быть внимательным и точным при выполнении задачи, учитывая все стороны задачи.

21. Многозадачность

Способность спокойно и эффективно выполнять несколько задач одновременно.

22. Логическое мышление

Способность думать дисциплинированно, используя факты и доказательства, с целью нахождения решения.

23. Аналитическое мышление

Способность работать систематично и логически для решения проблем, выявлять причины и ожидать неожиданных результатов. Управлять проблемами, исходя из собственного опыта и знаний, а также при необходимости задействовать другие ресурсы.

24. Самодисциплина

Способность придерживаться собственного мнения и контролировать свое поведение.

25. Управление временем

Способность понимать, где вы проводите свое время, и как проводить его с пользой.

Компетенции, относящиеся к сектору развития

Умение применять технические, лидерские/межличностные и личные компетенции/самоуправление в контексте проектов по развитию. Например, может ли руководитель проекта выявить, выбрать и использовать правильные инструменты и процессы, которые уникальны для сектора развития?

26. Понимание ценностей и парадигм (или принципа работы) сектора развития

Способность понимать, как работает сектор развития в целом и в отношении вашей организации в частности.

27. Понимание различных заинтересованных лиц, принимающих участие в проектах развития

28. Понимание и ориентирование в сложных условиях сектора развития

Способность понимать сложные взаимоотношения в проекте развития и эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами на соответствующем уровне.

29. Эффективное взаимодействие с целым рядом партнеров по реализации

30. Способность выдерживать специфическое давление сектора развития

31. Чувствительность к культурным различиям

Способность работать в многонациональной команде, быть доброжелательным и знать о традициях и обычаях.

Приложение II. Сертификация Project DPro

В отрасли, которая в своей работе опирается на проекты, сертификация помогает обеспечить готовность руководителей проектов к эффективному управлению проектами по всему миру. Сертификаты PM4NGOs признаются во всем мире и служат подтверждением полученных навыков и компетенций.

PM4NGOs предлагает двухуровневую сертификацию Project DPro: базовая и экспертная.

Базовая сертификация Project DPro

Базовая сертификация Project DPro подойдет лицам, для которых управление проектами является новой областью, для тех, у кого есть опыт работы на проектах, и кто хочет освежить знания, а также для более опытных руководителей проектов, которые ранее не работали в международном секторе развития. Цель базовой сертификации Project DPro:

- получение статуса сертифицированного специалиста в управлении проектами в секторе;
- предоставление ресурсов для сертификации и обучения, которые понятны, доступны и подходящи для специалистов, работающих в секторе;
- интеграция контента, адаптированного для международного сектора развития, в другие международно признанные сертификации.

Экзамен можно сдать в режиме онлайн в экзаменационной системе PM4NGOs, для этого кандидаты должны продемонстрировать знание и понимание содержания Руководства по управлению проектами для специалистов в сфере развития (Руководство Project DPro). Экзамены представляют собой 75 вопросов с несколькими вариантами ответов. Для успешной сдачи экзамена необходимо набрать 65 % (ответить правильно на 49 вопросов). Отрицательные баллы не начисляются, иными словами, в случае неверного ответа баллы не снимаются.

Цели обучения для базовой сертификации Project DPro см. в [Приложении III](#).

Экспертная сертификация Project DPro

Сертификация Project DPro экспертного уровня — это существенно более сложная оценка вашего понимания управления проектом в секторе развития, а также вашего постоянного профессионального развития. Сертификация подойдет тем, кто имеет опыт работы на проектах и желает продемонстрировать приверженность личному профессиональному развитию. Цель экспертной сертификации Project DPro:

- получение второго уровня компетенций в руководстве проектами в секторе развития;
- платформа для непрерывного профессионального развития, где профессионалы будут развивать свои навыки и знания управления проектами в секторе развития;
- платформа, где специалисты по развитию смогут получить международно признанную профессиональную квалификацию в управлении проектами.

Примечание. Новый экспертный процесс Project DPro — это не экзамен, как для базового уровня, а комплекс обучающих мероприятий и основанного на доказательствах профессионального развития. Подробнее о сертификациях Project DPro см. веб-сайт PM4NGOs (www.pm4ngos.org) и платформу DPro+ (www.dpro.plus).

Приложение III. Результаты изучения Project DPro

Код программной области DS		Программная область: проекты в секторе развития	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Понимание проектов в секторе развития		
01	01	Дать определение терминам по управлению проектами в условиях международного развития.	1.1.2	DS.1.1
01	02	Объяснить, как культура проектов в секторе развития отличается от культуры проектов в других областях.	1.1.3	DS.1.2
01	03	Объяснить важность и отчетность руководства проектом в секторе развития.	1.1.4	DS.1.3
		Знать факты, термины и понятия по теме «Проекты в секторе развития».		
02	01	Дать определение понятию «управление проектами».	1.2.1	DS.2.1
02	02	Дать определение трем сторонам треугольника тройных ограничений (по Project DPro).	1.2.2	DS.2.2
02	03	Объяснить взаимозависимость сторон треугольника тройных ограничений и последствия их изменений для управления проектами.	1.2.2	DS.2.3
02	04	Дать определение и назвать различия между проектами, программами и портфелями.	1.2.3	DS.2.4
02	05	Определить преимущества управления группой проектов в контексте программы.	1.2.3	DS.2.5
02	06	Выявить различное происхождение проекта в секторе развития.	1.2.4	DS.2.6
02	07	Вспомнить принципы управления проектом.	1.2.5	DS.2.7
02	08	Вспомнить компетенции руководителя проекта в секторе развития (искусство и наука).	1.2.6	DS.2.8
02	09	Понимать разницу в компетенциях для управления проектом по мере увеличения размера, сложности и риска по сценарию проекта.	1.2.6	DS.2.9
02	10	Определить навыки руководителей проекта в секторе развития.	1.2.6	DS.2.10
02	11	Вспомнить ответственность руководителей проекта в секторе развития.	1.1.3, 1.1.4	DS.2.11

Код программной области PM		Программная область: Модель стадий проекта Project DPro	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Знать факты, термины и понятия по теме «Модель стадий проекта Project DPro».		
01	01	Определить пять стадий в модели стадий проекта Project DPro.	1.2.8	PM.1.1
01	02	Вспомнить термины, факты и понятия, имеющие отношение к пяти стадиям общего цикла управления проектами в международном секторе развития.	1.2.8	PM.1.2
01	03	Определить этапы принятия решений, включая различия во внутренних, внешних и внеочередных этапах принятия решений.	1.2.9	PM.1.3
01	04	Вспомнить примеры этапов принятия решений в проекте.	1.2.9	PM.1.4
01	05	Объяснить преимущества управления этапами принятия решений в контексте управления проектами.	1.2.9	PM.1.5
01	06	Дать определение понятию «внеочередные этапы принятия решений»	1.2.9	PM.1.6
		Понимать модель стадий проекта Project DPro.		
02	01	Объяснять, как стадии проекта в модели стадий Project DPro взаимодействуют друг с другом.	1.2.8	PM.2.1
02	02	Объяснить понятие MEAL в сравнении с ранее использованной стадией МЕС.	1.2.8	PM.2.2
02	03	Понять цель и преимущества управления этапами принятия решений на протяжении жизненного цикла проекта Project DPro.	1.2.9	PM.2.3

Код программной области ID		Программная область: выявление и определение проекта	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Знать факты, термины и понятия по теме «Стадия выявления и определения проекта».		
01	01	Определить цель стадии выявления и определения.	2.1.1	ID.1.1
01	02	Объяснить различия в возможности рентабельного управления изменениями на протяжении всего проекта.	2.1.1	ID.1.2
01	03	Определить основные итоги стадии выявления и определения.	2.1.2	ID.1.3

01	04	Определить ресурсы на стадии выявления и определения.	2.1.5	ID.1.4
01	05	Определить основные характеристики стадии выявления и определения (кто принимает участие, что это означает на практике)	2.1.3, 2.1.4	ID.1.5

Код программной области ID		Программная область: выявление и определение проекта (продолжение)	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Процессы и инструменты выявления и определения проекта.		
		Определение потребностей		
02	01	Понять концепцию и факторы, которые необходимо учитывать при определении потребностей.	2.1.6	ID.2.1
02	02	Определить цели сбора и анализа данных.	2.1.6	ID.2.2
02	03	Определить и понять методики, подходы и инструменты сбора данных.	2.1.6	ID.2.3
02	04	Определить различия между первичными (количественными и качественными) и вторичными данными.	2.1.6	ID.2.4
02	05	Определить различия между четырьмя категориями социальных потребностей.	2.1.6	ID.2.5
02	06	Объяснить важность триангуляции на стадии выявления и определения проекта.	2.1.6	ID.2.6
		Анализ потребностей		
03	01	Выявить и определить компоненты потребностей и анализ данных: анализ текущего состояния, анализа заинтересованных сторон и анализ будущего состояния.	2.1.6	ID.3.1
03	02	Понять шесть категорий заинтересованных сторон.	2.1.6	ID.3.2
03	03	Объяснить цель и разработать инструменты анализа заинтересованных сторон, включая диаграмму Венна и матрицу анализа заинтересованных сторон.	2.1.6	ID.3.3
03	04	Дать определение терминам, имеющим отношение к анализу потребностей, включая дерево проблем, дерево целей и дерево альтернатив.	2.1.6	ID.3.4
03	05	Понять зависимость между деревом проблем и деревом целей.	2.1.6	ID.3.5
03	06	Определить и объяснить уровни иерархии в дереве проблем.	2.1.6	ID.3.6

03	07	Объяснить категории критерии, которые определяют, что включено во вмешательства по проекту.	2.1.6	ID.3.7
		Логика проектного вмешательства.		
04	01	Определить цели логической структуры.	2.1.6	ID.4.1
04	02	Выявить и определить логическую структуру и ее компоненты (мероприятия, итоги, исходы, цели).	2.1.6	ID.4.2
04	03	Понять вертикальную и горизонтальную логику логической структуры проекта.	2.1.6	ID.4.3
04	04	Понять определение понятий «предположения», «показатели» и «средства верификации».	2.1.6	ID.4.4

Код программной области ID		Программная область: выявление и определение проекта (продолжение)	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
04	05	Определить 5 характеристик показателя SMART.	2.1.6	ID.4.5
		Предварительный анализ.		
05	01	Понять преимущества предварительного анализа на стадии выявления и определения.	2.1.6	ID.5.1
05	02	Определить категории оценки рисков в рамках предварительного анализа кадров.	2.1.6	ID.5.2
05	03	Понять потребности проектной команды в рамках предварительного анализа кадров.	2.1.6	ID.5.3
05	04	Определить роли и ответственность, производительность и потенциал.	2.1.6	ID.5.4
05	05	Определить и понять 3 компонента, входящие в управление цепочкой поставок.	2.1.6	ID.5.5
05	06	Понять преимущества предварительного финансового анализа и предварительного анализа устойчивости.	2.1.6	ID.5.6
05	07	Понять зависимость между проектом и теорией изменений.	2.1.6	ID.5.7
05	08	Определить и понять термины «паспорт проекта» и «проектное предложение».	2.1.6	ID.5.8

Код программной области SU		Программная область: открытие проекта	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Знать факты, термины и понятия по теме «Открытие проекта».		
01	01	Знать цели стадии открытия проекта.	2.2.1	SU.1.1
01	02	Определить основные итоги стадии открытия проекта.	2.2.2	SU.1.2
01	03	Определить ресурсы стадии открытия проекта.	2.2.5	SU.1.3
01	04	Определить основные характеристики стадии открытия проекта (кто принимает участие, что это означает на практике)	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	Определить зависимость между этапами принятия решений и стадиями.	224	SU.1.5
		Процессы и инструменты открытия проекта.		
		Анализ рисков		
02	01	Дать определение терминам, имеющим отношение к управлению рисками, включая положительные риски, отрицательные риски, реестр рисков, матрицу оценки рисков и допустимые уровни рисков.	2.2.6	SU.2.1
02	02	Объяснить важность вероятности и влияния в контексте управления рисками.	2.2.6	SU.2.2
02	03	Определить и понять 5-этапный процесс управления рисками.	2.2.6	SU.2.3
02	04	Определить и понять четыре стратегии реагирования на риски.	2.2.6	SU.2.4
02	05	Объяснить повторяющуюся природу управления рисками и его важность на протяжении всего жизненного цикла проекта.	2.2.6	SU.2.5
02	06	Понять содержание и структуру реестра рисков.	2.2.6	SU.2.6
02	07	Объяснить цель, структуру и содержание матрицы оценки рисков.	2.2.6	SU.2.7
		Вовлечение заинтересованных сторон		
03	01	Знать, что вовлечение заинтересованных лиц крайне важно и требует планирования и исполнения.	2.2.6	SU.3.1
03	02	Объяснить важность определения структуры руководства проектом.	2.2.6	SU.3.2
03	03	Определить и понять три перспективы, которые должны быть представлены в совете проекта.	2.2.6	SU.3.3
03	04	Объяснить ответственность спонсора проекта и совета проекта.	2.2.6	SU.3.4

03	05	Объяснить связь между допущениями по проекту и руководством проектом.	2.2.6	SU.3.5
03	06	Определить и понять шесть областей допущений по проекту.	2.2.6	SU.3.6
03	07	Понять цель и характеристики структуры планирования.	2.2.6	SU.3.7
03	08	Понять цель и характеристики структуры MEAL.	2.2.6	SU.3.8
03	09	Понять цель паспорта проекта.	2.2.6	SU.3.9
03	10	Определить цели сообщения о начале проекта.	2.2.6	SU.3.10

Код программной области PP		Программная область: Планирование проекта	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Знать факты, термины и понятия по теме «Планирование проекта».		
01	01	Вспомнить факты и понятия, связанные с важностью и сроками плана реализации проекта.	2.3.1	PP.1.1
01	02	Сравнить и найти отличия в логических структурах, предложениях и планах реализации.	2.3.1	PP.1.2
01	03	Определить основные итоги стадии планирования проекта — семь компонентов комплексного плана проекта.	2.3.2	PP.1.3
01	04	Определить ресурсы стадии планирования проекта.	2.3.5	PP.1.4
01	05	Определить основные характеристики стадии планирования проекта (кто принимает участие) — процесс, предполагающий участие.	2.3.3	PP.1.5
01	06	Понять механизмы отчетности и контроля на стадии планирования процесса.	2.3.4	PP.1.6
01	07	Понять преимущества планирования методом набегающей волны и этапов принятия решений на стадии планирования проекта.	2.3.4	PP.1.7
		Процессы и инструменты планирования проекта.		
		Планирование графика		
02	01	Знать 5 шагов планирования графика.	2.3.6	PP.2.1
02	02	Понять разницу между объемом проектной продукции и объемом проекта.	2.3.6	PP.2.2
02	03	Понять, что объем проекта необходимо подтверждать и что он должен быть полным и подробным.	2.3.6	PP.2.3

02	04	Вспомнить факты, термины и понятия, связанные с определением мероприятия, включая объем проекта, объем проектной продукции и CPP.	2.3.6	PP.2.4
02	05	Понять состав CPP (структура разбивки работ).	2.3.6	PP.2.5
02	06	Объяснить преимущества обоих форматов CPP.	2.3.6	PP.2.6
02	07	Объяснить взаимосвязь между определением последовательности мероприятий и оценкой ресурсов.	2.3.6	PP.2.7
02	08	Понять взаимосвязь между треугольником ограничений по проекту и разработкой графика.	2.3.6	PP.2.8
02	09	Дать определение терминам, связанным с планированием бюджета, прямыми и непрямыми расходами на проведение работ.	2.3.6	PP.2.9
02	10	Дать определение трем подходам к составлению сметы по проекту.	2.3.6	PP.2.10
02	11	Понять преимущества и недостатки трех методик оценки.	2.3.6	PP.2.11
02	12	Понять цель, структуру и содержание сетевого графика — оценка продолжительности мероприятий	2.3.6	PP.2.12
02	13	Понять концепцию и цель критического пути.	2.3.6	PP.2.13
02	14	Понять цель, структуру и содержание диаграммы Ганта — разработка графика	2.3.6	PP.2.14
		Планирование MEAL		
03	01	Вспомнить факты, термины и понятия, имеющие отношение к уровням MEAL проекта и их связь с логической структурой проекта.	2.3.6	PP.3.1
03	02	Дать определение понятию и различиям между мониторингом проекта и оценкой проекта.	2.3.6	PP.3.2
03	03	Вспомнить факты и понятия, имеющие отношение к различным подходам к оценке.	2.3.6	PP.3.3
03	04	Определить и понять компоненты таблицы оценки.	2.3.6	PP.3.4
03	05	Понять концепцию и важность отчетности и обучения.	2.3.6	PP.3.5
03	06	Вспомнить факты, термины и понятия по теме «Планирование MEAL».	2.3.6	PP.3.6
03	07	Определить и понять шесть основных элементов плана MEAL.	2.3.6	PP.3.7
		Система внутреннего контроля и планирование вовлечения заинтересованных сторон.		
04	01	Определить и понять компоненты и преимущества систем внутреннего контроля с хорошим управлением.	2.3.6	PP.4.1

04	02	Планирование обмена информацией и вовлечения заинтересованных сторон	2.3.6	PP.4.2
04	03	Понять компоненты плана обмена информацией.	2.3.6	PP.4.3
04	04	Объяснить цель и структуру стратегии вовлечения заинтересованных сторон.	2.3.6	PP.4.4
04	05	Знать компоненты матрицы RACI.	2.3.6	PP.4.5
04	06	Понять четыре основные роли, определенные в матрице RACI.	2.3.6	PP.4.6
		Планирование системы поставок		
05	01	Определить и понять 3 компонента цепочки поставок.	2.3.6	PP.5.1
05	02	Определить и понять 3 шага в управлении закупками.	2.3.6	PP.5.2
05	03	Определить и понять 2 элемента управления логистикой.	2.3.6	PP.5.3
05	04	Понять концепцию, характеристики и категории активов.	2.3.6	PP.5.4
		Планирование кадров		
06	01	Вспомнить концепцию и цель планирования кадров.	2.3.6	PP.6.1
		Планирование стадий		
06	02	Вспомнить концепцию и цель стадий и этапов принятия решений.	2.3.6	PP.6.2
		Планирование устойчивости и завершения.		
07	01	Понять определения и важность планирования устойчивости и завершения.	2.3.6	PP.7.1
07	02	Определить компоненты матрицы планирования перехода.	2.3.6	PP.7.2
07	03	Определить мероприятия для эффективного и надлежащего планирования завершения.	2.3.6	PP.7.3

Код программной области PI		Программная область: реализация проекта	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Знать факты, термины и понятия по теме «Реализация проекта».		
01	01	Определить основные итоги стадии реализации проекта.	2.4.2	PI.1.1
01	02	Определить основные ресурсы стадии реализации проекта.	2.4.5	PI.1.2

01	03	Определить основные характеристики стадии реализации проекта (кто принимает участие, что это означает на практике)	2.4.3	PI.1.3
		Процессы и инструменты реализации проекта.		
		Управление кадрами		
02	01	Определить процессы, использующиеся для управления кадрами в ходе реализации проекта.	2.4.6	PI.2.1
		Управление графиком проекта		
02	02	Определить процессы, используемые для управления графиком, включая критический путь, запас по проекту, ускоренная реализация проекта за счет совмещения этапов (быстрый проход) и сжатие графика.	2.4.6	PI.2.2
		Управление бюджетом		
02	03	Дать определение терминам, относящимся к управлению бюджетом, включая отклонения и анализ освоенного объема.	2.4.6	PI.2.3
02	04	Объяснить важность мониторинга потоков наличности.	2.4.6	PI.2.4
		Управление рисками		
02	05	Понять необходимость пересмотра и обновления реестра рисков.	2.4.6	PI.2.5
		Управление проблемами		
02	06	Понять важность управления проблемами в реализации проектов развития.	2.4.6	PI.2.6
02	07	Определить и понять четыре базовых процесса в процессе управления проблемами.	2.4.6	PI.2.7
02	08	Объяснить последовательность и взаимосвязь между четырьмя базовыми процессами управления проблемами.	2.4.6	PI.2.8
		Мониторинг, оценка, отчетность и обучение (MEAL)		
02	09	Вспомнить понятие и использование показателей для измерения прогресса — отслеживания показателей эффективности.	2.4.6	PI.2.9
02	10	Определить и понять четыре основных компонента отчетности.	2.4.6	PI.2.10
		Управление изменениями		
02	11	Вспомнить факты, термины и понятия, имеющие отношение к управлению изменениями.	2.4.6	PI.2.11
02	12	Понять цель карты процессов в управлении изменениями и ее логику.	2.4.6	PI.2.12

		Управление цепочкой поставок		
02	13	Определить альтернативы для определения поставщиков в процессе закупок.	2.4.6	PI.2.13
02	14	Объяснить 2 элемента управления логистикой.	2.4.6	PI.2.14
02	15	Объяснить 4 элемента управления активами.	2.4.6	PI.2.15
		План устойчивого развития проекта		
02	16	Понять аспекты, которые необходимо учесть в плане устойчивого развития проекта	2.4.6	PI.2.16

Код программной области РС		Программная область: завершение проекта	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Знать факты, термины и понятия по теме «Закрытие проекта».		
01	01	Вспомнить пять вариантов закрытия проекта.	2.5.1	PC.1.1
01	02	Определить основные итоги стадии закрытия проекта.	2.5.2	PC.1.2
01	03	Определить основные ресурсы стадии закрытия проекта.	2.5.5	PC.1.3
01	04	Определить основные характеристики стадии закрытия проекта (кто принимает участие, что это означает на практике)	2.5.4	PC.1.4
		Процессы и инструменты закрытия проекта.		
		План устойчивого развития и передача		
02	01	Объяснить цель и содержание плана устойчивого развития и передачи.	2.5.6	PC.2.1
		Отчетность		
02	02	Объяснить 3 формата отчетности по проекту.		PC.2.2
		Порядок завершения проекта		
02	03	Вспомнить мероприятия для административного, договорного и финансового закрытия проекта.	2.5.6	PC.2.3
02	04	Определить двухэтапный процесс подтверждения результатов проекта.	2.5.6	PC.2.4
		Оценка проекта и практический опыт		
02	05	Провести границу между подведением итогов по проекту и итоговой оценкой проекта.	2.5.6	PC.2.5
02	06	Определить и понять 4 вопроса процесса получения практического опыта.	2.5.6	PC.2.6

Код программной области WG		Программная область: Принцип: хорошее руководство	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Понять основные концепции и взаимосвязи принципа хорошего руководства.		
01	01	Понять принцип хорошего руководства и его важность.	3.1.1	WG.1.1
01	02	Определить взаимосвязи между принципом хорошего руководства и стадией выявления и определения.	3.1.2	WG.1.2
01	03	Определить взаимосвязи между принципом хорошего руководства и стадией открытия.	3.1.3	WG.1.3
01	04	Определить взаимосвязи между принципом хорошего руководства и стадией планирования.	3.1.4	WG.1.4
01	05	Определить взаимосвязи между принципом хорошего руководства и стадией реализации.	3.1.5	WG.1.5
01	06	Определить взаимосвязи между принципом хорошего руководства и стадией завершения.	3.1.6	WG.1.6

Код программной области PA		Программная область: Принцип: участие	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Понять основные концепции и взаимосвязи принципа участия.		
01	01	Понять принцип участия и его важность.	3.2.1	PA.1.1
01	02	Определить взаимосвязи между принципом участия и стадией выявления и определения.	3.2.2	PA.1.2
01	03	Определить взаимосвязи между принципом участия и стадией открытия.	3.2.3	PA.1.3
01	04	Определить взаимосвязи между принципом участия и стадией планирования.	3.2.4	PA.1.4
01	05	Определить взаимосвязи между принципом участия и стадией реализации.	3.2.5	PA.1.5
01	06	Определить взаимосвязи между принципом участия и стадией закрытия.	3.2.6	PA.1.6

Код программной области CO		Программная область: Принцип: всесторонность	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Понять основные концепции и взаимосвязи принципа всесторонности.		
01	01	Понять принцип всесторонности и его важность.	3.3.1	CO.1.1
01	02	Определить взаимосвязи между принципом всесторонности и стадией выявления и определения.	3.3.2	CO.1.2
01	03	Определить взаимосвязи между принципом всесторонности и стадией открытия.	3.3.3	CO.1.3
01	04	Определить взаимосвязи между принципом всесторонности и стадией планирования.	3.3.4	CO.1.4
01	05	Определить взаимосвязи между принципом всесторонности и стадией реализации.	3.3.5	CO.1.5
01	06	Определить взаимосвязи между принципом всесторонности и стадией завершения.	3.3.6	CO.1.6

Код программной области IN		Программная область: Принцип: интегрированность	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Понять основные концепции и взаимосвязи принципа интегрированности.		
01	01	Понять принцип интегрированности и его важность.	3.4.1	IN.1.1
01	02	Определить взаимосвязи между принципом интегрированности и стадией выявления и определения.	3.4.2	IN.1.2
01	03	Определить взаимосвязи между принципом интегрированности и стадией открытия.	3.4.3	IN.1.3
01	04	Определить взаимосвязи между принципом интегрированности и стадией планирования.	3.4.4	IN.1.4
01	05	Определить взаимосвязи между принципом интегрированности и стадией реализации.	3.4.5	IN.1.5
01	06	Определить взаимосвязи между принципом интегрированности и стадией завершения.	3.4.6	IN.1.6

Код программной области AP		Программная область: Принцип: адаптивность	Ссылка	Полный код программной области

Тема	Подтема			
		Понять основные концепции и взаимосвязи принципа адаптивности.		
01	01	Понять принцип адаптивности и его важность.	3.5.1	AP.1.1
01	02	Определить взаимосвязи между принципом адаптивности и стадией выявления и определения.	3.5.2	AP.1.2
01	03	Определить взаимосвязи между принципом адаптивности и стадией открытия.	3.5.3	AP.1.3
01	04	Определить взаимосвязи между принципом адаптивности и стадией планирования.	3.5.4	AP.1.4
01	05	Определить взаимосвязи между принципом адаптивности и стадией реализации.	3.5.5	AP.1.5
01	06	Определить взаимосвязи между принципом адаптивности и стадией завершения.	3.5.6	AP.1.6

Код программной области AD		Программная область: Адаптация Project DPro.	Ссылка	Полный код программной области
Тема	Подтема			
		Знать факты, термины и понятия по теме «Адаптация Project DPro».		
01	01	Вспомнить принципы адаптации.	4.1	AD.1.1
		Понять тему «Адаптация Project DPro».		
02	01	Понять факторы, которые необходимо учесть в адаптации Project DPro под проекты	4.2	AD.2.1
02	02	Понять роль систем в адаптации инструментов и методик Project DPro	4.2	AD.2.2
02	03	Понять взаимосвязь между профилем рисков по проекту и выбором инструментов и методик Project DPro.	4.2	AD.2.3
02	04	Оценить, что необходимо учесть при реализации проектов с применением Project DPro с привлечением партнеров по реализации.	4.2	AD.2.4

Приложение IV. Глоссарий

Мероприятия	Действия, направленные на мобилизацию ресурсов (финансовых, человеческих, технических, материальных и временных) с целью получения результата (обучение, строительство и т. п.) по проекту, за которые сотрудники могут нести ответственность и которые в совокупности могут привести к определенным итогам
На основе активов	Методология, направленная на раскрытие и выявление сильных сторон сообщества как средства устойчивого развития
Подведение итогов	Простое, быстрое и разнообразное познавательное действие, которое можно использовать для выявления и регистрации выводов и знаний, полученных по проекту
Предположения	Гипотезы об условиях (внешних и внутренних) в дизайне, которые необходимы для того, чтобы убедиться, что предполагаемые причинно-следственные взаимосвязи функционируют так, как запланировано, и что запланированные действия приведут к ожидаемым результатам
Исходный уровень	Фактическая отправная точка в отношении условий или показателей до начала действий; она служит основанием для мониторинга, оценки и контроля по проекту
Оценка «снизу вверх»	Эта методика оценки предполагает общение с одними и теми же лицами, ответственными за задачи по проекту, и сбор представленных ими оценок для получения комплексного глобального бюджета
Потенциал	Способности, умения, понимание, отношение, ценности, взаимоотношения, поведение, мотивации, ресурсы и условия, которые с течением времени позволяют отдельным лицам, организациям, сетям/секторам и более широким социальным системам выполнять функции и достигать целей
Сертификат	Документ, выдаваемый лицу после успешного окончания учебного курса
Компетенции	Общий набор умений, знаний, отношений и действий, необходимых для эффективного выполнения работы, поведения в определенной роли или в определенной ситуации

Концептуальная записка	Обзор проекта на высшем уровне, составленный в письменной форме в поддержку обратной связи до привлечения ресурсов для разработки масштабного предложения
Сжатие графика	Привлечение дополнительных ресурсов по проекту для ускорения хода работ по графику
Удостоверения	Документы, подтверждающие квалификации, компетенции или разрешения определенного лица
Критический путь	Последовательность действий, которая представляет собой самый длинный путь от начала проекта до его завершения
Этап принятия решения	Основные контрольные точки, используемые для расчета и принятия продуктов на определенной стадии проекта, а также для перехода к следующей стадии
Декомпозиция	Метод разделения или разложения конечных результатов проекта на меньшие элементы, компоненты или части
Организация, занимающаяся вопросами развития	Ряд организаций, которые по своим проектам и деятельности относятся к сфере улучшений и развития: с одной стороны — долгосрочные, совместные программы развития в таких областях, как защита окружающей среды, здравоохранение, образование и сельское хозяйство, с другой стороны — более прямая реализация быстрых и временных проектов по оказанию помощи людям, столкнувшимся с голодом, отсутствием постоянного места жительства или нищетой в результате стихийного бедствия или конфликта
Ускоренная реализация проекта	Ускорение реализации проекта путем параллельного выполнения действий, которые в обычных условиях завершались бы по очереди
Запас (или резерв) времени	Время, на которое можно отложить завершение задачи по сетевому графику проекта без необходимости сдвигать дату завершения всего проекта.
Диаграмма Ганта	Гистограмма которая предоставляет графическую временную рамку мероприятий или работ в рамках проекта
Цель	Желаемый конечный результат или последствия самого высокого уровня (трансформация, устойчивое развитие, жизнедеятельность, благополучие и пр.), получаемые в том числе за счет реализации проекта — конечная цель многих логических структур

Воздействие и последствия	Существенное воздействие или долгосрочный результат (определяется исходами и уровнями целей во многих логических рамочных программах)
Ресурсы	Ресурсы, которые необходимо мобилизовать для проекта и выполнения заданий по проекту (людские и финансовые ресурсы, оборудование и т. п.)
Проблема	Фактический риск. Может принимать форму неподтвержденного решения, неразрешенной ситуации или проблемы, которые оказывают существенное влияние на проект
Журнал регистрации проблем и вопросов	Доступный документ или база данных, где указываются проблемы, их текущее состояние и ответственный за разрешение проблемы
Повторение	Повторение процесса второй, третий и более раз для достижения цели, завершения задачи или получения результата
Логистика	Процесс планирования, реализации и контроля эффективного, экономически целесообразного потока и хранения сырья, объектов незавершенного производства, готовой продукции и связанной с ними информации из точки происхождения до точки потребления с целью соблюдения требований заказчика.
MEAL	Мониторинг, оценка, отчетность и обучение
НПО	Неправительственные организации — аббревиатура и термин, используемые в общем смысле в отношении общественных организаций в сфере развития и гуманитарной помощи.
Сетевой график	Графическое представление решений и потоков в рамках процедуры или процесса с начала и до самого конца
Результаты	Чего ждать от завершения проекта на уровне бенефициара (например, использование знаний или умений в реальной практике, перевозка грузов по построенным дорогам через некоторое время) и какие изменения произойдут на уровне населения (уменьшение проблемы недоедания, повышение дохода, увеличение урожая и пр.), которые в совокупности будут способствовать достижению целей и изменениям через некоторое время
Итоги	Ощутимые результаты деятельности по проекту, включая продукцию, товары, услуги и изменения (например, люди, получившие больше знаний и приобретшие больше умений, построены качественные

дороги), которые в совокупности приводят к получению желаемых итогов

Параметрическая оценка	Использование исторических данных по схожим проектам для оценки деятельности по проекту. Эта методика оценки зависит в меньшей степени от людей и в большей степени от статистических данных.
УП	Аббревиатура термина «управление проектом»
Материально-техническое обеспечение	Планирование и реализация всех аспектов приобретения ресурсов, включая разработку технических требований, поиск поставщиков, переговоры, закупки, контроль за исполнением контрактов и управление товарно-материальными запасами
Объем проектной продукции	Все необходимые результаты проекта, отвечающие утвержденным требованиям (Какой результат будет достигнут?)
Программа	Группа связанных проектов, управляемых скоординировано для обеспечения преимуществ и контроля, которые невозможны в случае управления проектами по отдельности
Проект	Ряд мероприятий, запланированных согласно установленным целям и выполняемых на протяжении определенного периода времени с использованием определенных доступных ресурсов
Паспорт проекта	Документ, в котором приводится подробное описание проекта и который позволяет руководителю начать работу проекта
Контроль проекта	Процесс оценки и отчетности по ходу реализации проекта, а также принятия корректирующих мер для обеспечения соблюдения целей проекта
План реализации проекта	Комплексное и логическое представление подробной модели проекта, помогающее обеспечить своевременную точную реализацию с соблюдением рамок бюджета
Управление проектом	Планирование, организация и управление ресурсами для успешного достижения определенных целей, выполнения задач и получения итогов по проекту
Руководитель проекта	Специалист в области управления проектами, ответственный за планирование, реализацию и завершение проекта для успешного достижения определенных целей, выполнения задач и получения итогов по проекту

Проектное предложение	Четкое и краткое предложение, которое должно быть одобрено потенциальным инвестором для поставки продуктов и (или) услуг в ответ на запросы благотворителя или ожидаемые потребности
Объем проекта	Все работы, необходимые для получения объема продукции. (Каким образом результаты будут создаваться и поставляться)
Риск	Потенциальное влияние неопределенности на цели проекта
Оценка «сверху вниз»	Эта методика оценки предполагает участие довольно небольшой группы «экспертов», задача которых — разработать глобальную оценку по проекту, которая затем разделяется на более мелкие комплексные работы.
Схема разделения работ (CPP)	Иерархический перечень задач, полученный в результате разделения проекта на компоненты и разбивки процесса реализации проекта на все более подробные задачи

Приложение V. Список рисунков

Figure 1: Project DPro Professionals per year – cumulative	14
Figure 2: Project Challenges	19
Figure 3: Triple Constraint Triangle	22
Figure 4: Classification of Project Constraints	24
Figure 5: Projects, Programs, and Portfolio	25
Figure 6: Principles of Project Management	30
Figure 7: Balancing the Art and Science of Project Management	33
Figure 8: Project DPro Competency Model	34
Figure 9: Example Project Management Lifecycle Source: wwf.panda.org	37
Figure 10: Project DPro Phase Model.....	38
Figure 11: Project DPro Phase Interaction	39
Figure 12: Decision gates in the Project DPro Phase Model	42
Figure 13: Identification and Definition Internal Decision Gate Examples	39
Figure 14: Project DPro Phase Model – Identification and Definition	45
Figure 15: Opportunity to Cost Effectively Manage Change	47
Figure 16: Bradshaw's categories of social needs	58
Figure 17: Delta River Venn Diagram – From the families' perspective.....	62
Figure 18: Delta River Problem Tree.....	65
Figure 19: Delta River Objectives Tree	66
Figure 20: Delta River Solutions / Alternatives Tree	67
Figure 21: Project Human Resources Needs	79
Figure 22: Delta River Program Theory of Change	83
Figure 23: Project DPro Phase Model – Set Up	85
Figure 24: Project Stages	89
Figure 25: Board Composition Examples.....	99
Figure 26: Stage map for the Delta River Latrine Project.....	102
Figure 27: Project DPro Phase Model – Planning	108
Figure 28: Schedule planning Five Steps	115
Figure 29: Examples issues on project scope definition.....	118
Figure 30: WBS Example – Graphic Format.....	120
Figure 31: WBS Example – Indirect Work.....	121

Figure 32: WBS Work Package Latrine Building Project	123
Figure 33: Latrine Example	123
Figure 34: Using a Network Diagram to Sequence Latrine Construction Activities	124
Figure 35: Network Diagram for the Delta River Project Latrines Component.....	129
Figure 36: Network Diagram for the Delta River Project Latrines Component – Critical Path	129
Figure 37: Gantt Chart for Latrines Project (limited build out)	131
Figure 38: Stage Plan	144
Figure 39: Project DPro Phase Model – Implementation.....	147
Figure 40: Network Diagram for the Delta River Project Latrines Component.....	151
Figure 41: Fast Tracking the Latrine Project Schedule	152
Figure 42: Crashing the Latrine Project Schedule.....	152
Figure 43: Illustrative Process Map for a Project Change Request	165
Figure 44: Project DPro Phase Model – Closure	171
Figure 45: Closure scenarios	172
Figure 46: After Action Review	183
Figure 47: Principles of Project Management	184
Figure 48: Plan, Do, Learn, Review Process	201

Приложение VI. Список таблиц

Table 1: Project, Program, and Portfolio Management Summary	28
Table 2: Project DPro Competency Model Characteristics.....	36
Table 3: Delta Rive Decision Gates Examples	43
Table 4: Delta River Latrine Building Project Data Collection Planning.....	52
Table 5: Secondary Data strengths and weaknesses.....	53
Table 6: Primary Quantitative Data strengths and weaknesses.....	54
Table 7: Primary Qualitative Data strengths and weaknesses	54
Table 8: Types of Data	55
Table 9: Stakeholder Categories	61
Table 10: Stakeholder Analysis Matrix	64
Table 11: Scope Analysis	69
Table 12: Vertical Logic of the LogFrame	70
Table 13: Logframe Descriptions	71
Table 14: Horizontal Logic of the LogFrame	71
Table 15: Assumptions Example 1	72
Table 16: Assumptions Example 2	72
Table 17: Indicator Guidelines by Logical Framework Level	74
Table 18: Delta River Latrine Building Project Logframe.....	76
Table 19: Risk Assessment Matrix	91
Table 20: Risk Register – Delta River Latrine Project.....	95
Table 21: Stakeholder Engagement Strategy	96
Table 22: Differences between Project Proposal and Project Implementation Plan.....	109
Table 23 Product Scope and Project Scope	117
Table 24: Activity Based Budget	128
Table 25: The What, Why, When and How of Monitoring	133
Table 26: The What, Why, When and How of Evaluation	133
Table 27: Summary Evaluation Table	134
Table 28: MEAL Six Essential Elements.....	136
Table 29: Communication Plan	138
Table 30: Stakeholder Engagement Strategy	139
Table 31: Delta River RACI Matrix.....	141

Table 32: UNDP Asset Categories	142
Table 33: Transition Planning Matrix.....	146
Table 34: Illustrative Budget for a Six-Month Project (including actual costs through Month 3)	154
Table 35: Example of a 6-Month Project Budget (including data for Earned Value Analysis)	156
Table 36: Results Combinations for Earned Value Analysis	157
Table 37: Issues Log	160
Table 38: Indicator performance tracking table	161
Table 39: Sustainability plan checklist	176
Table 40: Modified Issues Log.....	182
Table 41: Example of Adapting Project Management Tools	206

Приложение VII. Термины, условия и руководство по обмену информацией Project DPro

Руководство по управлению проектами для специалистов в сфере развития (Руководство Project DPro), а также любые другие руководства, методологии, инструменты и материалы, подготовленные PM4NGOs, например, руководство Program DPro и вспомогательные материалы, распространяются и защищены в соответствии с международной лицензией Creative Commons «С указанием авторства – Некоммерческая» версии 4.0. Все руководства зарегистрированы и обозначены международным стандартным книжным номером (ISBN).

Практикующие специалисты, инструкторы и все пользователи могут копировать и передавать материалы на любом носителе и в любой форме, а также адаптировать (компоновать, преобразовывать и использовать материал в качестве основы) при условии упоминания PM4NGOs и использования в целях, отличных от коммерческих целей.



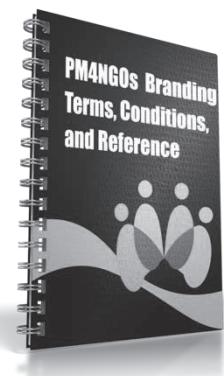
Международная лицензия Creative Commons «С указанием авторства – Некоммерческая» версии 4.0, выданная в отношении Руководства Project DPro и всех других методологий PM4NGOs, применяется ко всем пользователям, независимо от официального или неофициального сотрудничества с PM4NGOs.

Как могут использоваться материалы Project DPro и PM4NGOs на практике?

Вы можете копировать и передавать Руководство Project DPro и другие методологии PM4NGOs в любой форме полностью или в измененном виде, если не предполагается **коммерческое использование**. Иными словами, вы должны предлагать руководства и материалы PM4NGOs или любые материалы, разработанные на основе руководств и методологий PM4NGOs, **бесплатно**.

В случае копирования и распространения руководств и материалов PM4NGOs вы **должны упоминать**, указывать ссылку на лицензию и помечать любые внесенные изменения. Использование логотипа и средств визуальной идентификации методологий PM4NGOs должно отвечать требованиям руководства PM4NGOs.

На [веб-сайте PM4NGOs](#) приведено краткое руководство по использованию логотипов и названий методологий PM4NGOs и наших методологий на вашем веб-сайте или в публикации. Вы можете использовать логотипы и названия на свое усмотрение, но только таким образом, чтобы не было указаний на то, что PM4NGOs поддерживает вас, вашу организацию или разработанные и распространяемые материалы.



Приложение VIII. Список ссылок

- Блэкман, Рейчел, 2003 г. Управление жизненным циклом проекта. Теддингтон, Tearfund.
- Корпоративный образовательный центр Бостонского университета, Процесс развития компетенций для управления проектами.
- Бриттон, Брюс, Хини, Дебора, Стерн, Род, 2001 г. Комплекс мер по партнерству. Лондон, WWF.
- Совет Европы и Комиссия Европейского союза, 2000 г. Набор инструментов для управления проектами. Страсбург, Издательство Совета Европы.
- Диэрден, Филип Н., 2001 г. Управление жизненным циклом программы и проекта (PPCM). Опыт Министерства международного развития Великобритании и других организаций. Токио, CIDT.
- Деминг, В. Эдвардс, 1986 г. Выход из кризиса. Бостон, Массачусетский технологический институт, Центр углубленных технических исследований.
- Министерство международного развития Великобритании (DFID), 2002 г. Инструменты для развития, версия 15,
- DFID, Оценка последствий и цикл управления проектами (PMC).
- Проект экстренного наращивания потенциала (ECB), 2007 г. Определение последствий и отчетность в экстренных ситуациях. Руководство. Лондон, Oxfam Publishing.
- Эрвин, Джеймс, Смит, Майкл Л. Матрица ролей и ответственности (RACI).
- Комиссия Европейского союза, 2004 г. Методики оказания помощи, том 1. Руководство по управлению жизненным циклом проекта. Брюссель, Комиссия Европейского союза.
- Фонд «Terre des Hommes», 2001 г. Справочник по жизненному циклу проекта. Ле Мон-Сюр-Лозанна, Фонд «Terre des Hommes».
- Гарднер, Алисон, Гринблотт, Кара, Юберт, Эрика, 2005 г. Что мы знаем о стратегиях выхода. Практическое руководство для разработки стратегий выхода на месте. Образовательная инициатива C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- Группа равной поддержки (Великобритания). Управление жизненным циклом проекта и инструменты для построения логической структуры. Практическое руководство для партнерства по равному развитию. Херефордшир, Local Livelihoods Ltd.
- Гейер, Иветт, 2005 г. Управление проектами. Претория, IDASA.
- GTZ. Руководство по управлению проектами для специалистов в сфере развития.
- Международный фонд сельскохозяйственного развития (IFAD). Коллективные подходы для цикла проекта, направленного на изменения.
- Международный фонд сельскохозяйственного развития, 2002 г. Руководство по управлению и оценке проекта. Рим, IFAD.
- Левин, Карлайл Дж, 2007 г. Руководство Католической службы помощи (CRS) для разработки логической и результативной структуры. Балтимор, CRS.
- Липчинский, Мальте, 1996 г. Введение в PEMT. Берн, SDC, Отдел оценки.

МакМилан, Дельта Э., Виллард Элис, 2006 г. Руководство и инструменты для подготовки к оценке на этапе планирования. Балтимор, CRS.

Mercy Corps, 2005 г. Разработка, мониторинг и оценка: руководство. Портленд, Mercy Corps.

Фонд устойчивого развития Novartis. Учебник по управлению проектами. Рабочий инструмент для руководителей проектов.

Патаки, Джордж Э., Диллон, Джеймс, Т., 2003 г. МакКормак Майкл. Управление проектами. Руководство, 2-е издание. Нью-Йорк, Технологический отдел штата Нью-Йорк.

Пикард, Мэри, 2001 г. Курс по проектированию, мониторингу и оценке (DME). Косово, CARE.

Plan International, 2002 г. Методика управления проектами.

Институт управления проектами, 2004 г. Руководство по управлению проектами. Комплекс знаний. Руководство PMBOK®, 6-е издание.

Ру, Дж., 2002 г. Сравнение терминологии, используемой различными организациями-спонсорами для результативных/логических структур. Атланта, Международная группа по оценке CARE.

Салданха, Седрик Д., Виттл, Джон Ф., 1998 г. Использование логической структуры для анализа сектора и разработки проекта: руководство пользователя. Манила, Азиатский банк развития.

Сайлз Р., 2004 г. Руководство по планированию, реализации и управлению информационной системой DME проектов. Атланта, CARE.

Standish Group, 1995 г. Отчет «Chaos». Бостон, The Standish Group.

Стетсон, Дж. Шаррок и С. Хан, 2004 г., Пакет Propack CRS для проектов: руководство по разработке проектов и проектному предложению для руководителей проектов и программ CRS. Балтимор, CRS.

Стетсон, С. Хан, Д. Лидж, Д. Рейнолдс и Дж. Шаррок, 2007 г. Пакет Propack II CRS для проектов: руководство по управлению и реализации проектов для руководителей проектов и программ CRS. Балтимор, CRS.

Центр развития и деятельности для населения, 1994 г. Разработка проектов для руководителей проектов. Вашингтон, округ Колумбия, Центр развития и деятельности для населения.

Программа ООН по окружающей среде, 2005 г. Руководство по проектам UNEP: формулировка, утверждение, мониторинг и оценка.

VCP, 2003 г. Факты для проектов (проект документа).

Верзу, Эрик, 2008 г. Ускоренное управление проектом, 3-е издание. Нью-Джерси, John Wiley & Sons, Inc.

Вилрайт, С. К., Кларк, К. Б., 1995 г. РУКОВОДСТВО разработкой продукта: руководство для руководителей старшего звена по созданию и формированию предприятия. Нью-Йорк, Free Press.

Вайдман, Макс, 2001 г. Руководство проектом простым языком: логическая структура для простоты понимания. Ванкувер, AEW Services.

Всемирный банк, 2006 г. Управление реализацией проектов развития. Новое издание.

Ресурсная группа по развитию World Vision, 2007 г. Обучение через оценку, сопровождаемую отчетностью и планированием. Подход World Vision к разработке, мониторингу и оценке (LEAP), 2-е издание. Вашингтон, округ Колумбия, World Vision International.

Ресурсная группа по развитию World Vision, 2009 г. Терминология LEAP, 2-е издание. Вашингтон, округ Колумбия, World Vision International.

Юкер, Роберт, 1989 г. Управление жизненным циклом проекта: время, стоимость и качество. Опыт Всемирного банка. Butterworth & C. (Publishers) Ltd.