



30
20



Фонд
Ханнса
Зайделя

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

УЧЕБНИК

Бишкек
2022



30
20



Фонд
Ханнса
Зайделя

Абдиева А. И., Мурзаев С. К., Исанов А. Н.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

УЧЕБНИК

Бишкек
2022

УДК 65.0

ББК 65.291.2

А 13

Авторы-составители:

Абдиева А.И., д-р. экон. наук, профессор АГУПКР

Мурзаев С.К., канд. техн. наук, профессор АГУПКР

Исанов А.Н., эксперт по государственному управлению

Рецензент:

Базарбаев К.Б., министр труда, социального обеспечения и миграции Кыргызской Республики, канд. пед. наук

A13 Проектный менеджмент в государственном секторе: Учебник/ А.И. Абдиева, С.К. Мурзаев, А.Н. Исанов; АГУПКР – Б.: 2022. – 210 с.: ил

ISBN 978-9967-9420-7-3

Учебник «Проектный менеджмент в государственном секторе» знакомит с особенностями управления проектами в государственном секторе, его функцией. В процессе изучения дисциплины у обучаемых формируется комплекс знаний о проектном управлении, а также вырабатываются навыки участия на разных стадиях жизненного цикла проекта, анализа и оценки его результативности и эффективности.

Учебник рекомендован для магистрантов, студентов, обучающихся по направлению 580200 «Менеджмент» в высших учебных заведениях, а также преподавателям, научным работникам, представителям органов МСУ и другим заинтересованным лицам.

ISBN 978-9967-9420-7-3

УДК 65.0

ББК 65.291.2

**© Академия государственного
управления при Президенте
Кыргызской Республики
имени Жусупа Абдрахманова, 2022**

Условные обозначения



Теоретический вопрос лекции



Новые термины и понятия



Краткие выводы



Контрольные вопросы



Ответы на контрольные вопросы



Кейсы для закрепления теоретических знаний,
практических навыков



Тесты



Список литературы по теме



Дополнительный портфель
кейсов и упражнений

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА №1. РОЛЬ И МЕСТО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ	7
1.1. Проекты как объекты управления в органах власти	7
1.2. Проектная и процессная деятельность в органах власти	16
1.3. Проектный подход как инструмент повышения эффективности деятельности органов власти	21
ТЕМА №2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ, ПРАВОВОЕ ПОЛЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	39
2.1. Передовые подходы проектного управления для внедрения в систему государственного управления	39
2.2. Организационная структура управления, модель проектно-ориентированной системы государственного управления	48
2.3. Правовое регулирование и методическое сопровождение проектной деятельности в органах власти	52
ТЕМА №3. ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА	69
3.1. Формирование и управление командой проекта	69
3.2. Управление предпроектной фазой проекта	80
3.3. Организационный инструментарий управления проектом	87
ТЕМА №4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ СЕКТОРЕ	106
4.1. Задачи управления по выполнению проекта	106
4.2. Контроль и регулирование выполнения проекта	112
4.3. Создание коммуникационной системы проекта. Организация документооборота и информационных потоков в проекте	117
ТЕМА №5. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ГОСУДАРСТВЕННОГО (НАЦИОНАЛЬНОГО) ПРОЕКТА	129
5.1. Процессы управления ресурсами. Основные принципы планирования ресурсов проекта	129
5.2. Материально-техническое обеспечение-логистика: основные понятия; концепция логистики в управлении проектами	132
5.3. Управление закупками, поставками и запасами	136

ТЕМА №6. УПРАВЛЕНИЕ ЗАВЕРШЕНИЕМ ПРОЕКТА	149
6.1. Этапы завершения проекта, подготовка итогового отчета	149
6.2. Подведение итогов и получение данных о результатах, достигнутых в ходе выполнения работ по проекту	153
6.3. Анализ эффективности реализации проекта. Оценка промежуточных и конечных результатов и эффективности достижения целей проекта	157
 ТЕМА №7. КОМПЕТЕНЦИИ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ	 170
7.1. Система компетенций участников проектной деятельности	170
7.2. Квалификационные требования к должностям служащих в связи с внедрением технологий проектного управления	176

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения дисциплины заключается в том, что проектный менеджмент один из современных инструментов деятельности органов государственного управления и местного самоуправления, ориентированного на достижение намеченных результатов, обеспечения реализации программ развития отраслей и территорий, осуществления изменений в экономике и социальной сфере.

Дисциплина раскрывает содержание и особенности управления проектами в государственном секторе, его функций. В процессе изучения дисциплины у обучаемых формируется комплекс знаний, а также вырабатываются навыки участия на разных стадиях жизненного цикла проекта, анализа и оценки его результативности и эффективности.

Цель изучения дисциплины – формирование у обучаемых современных теоретических знаний и практических навыков по проектному менеджменту в государственном секторе; выработка навыков разработки проектов, руководства работой команд и коллективов по их реализации, мониторингу и оценки.

В ходе изучения дисциплины обучаемые получают необходимы знания об основных категориях управления проектами, стадиях жизненного цикла проекта, а также функций управления проектом, роли и места всех участников, представления о методах наиболее эффективного их исполнения.

Полученные знания позволят обучаемым сформировать и развить профессиональные компетенции государственных и муниципальных служащих и использовать положения теории и практики проектного менеджмента для решения конкретных практических задач при работе в системе органов государственного и муниципального управления.

Задачи дисциплины:

- раскрытие теоретических основ проектного менеджмента в государственном секторе;
- дать основные понятия, принципы и особенности проектного менеджмента;
- научить определять концепцию, цели и структуру проекта;
- научить оценивать эффективность проекта с учетом факторов риска и неопределенности;
- научить составлять графики выполнения работ проекта и рассчитывать ресурсы, необходимые для их выполнения;
- объяснить содержание основных этапов жизненного цикла проекта;
- привить навыки использования инструментария управления проектом на практике.

ТЕМА №1. РОЛЬ И МЕСТО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

План

1. Проекты как объекты управления в органах власти.
2. Проектная и процессная деятельность в органах власти.
3. Проектный подход как инструмент повышения эффективности деятельности органов власти.

Цель лекции: раскрыть роль и место проектного менеджмента в государственном секторе и дать ему общую характеристику.

Задачи:

1. Раскрыть роль проекта во всей совокупности средств осуществления государственной политики.
2. Продемонстрировать, как проектное управление проникает в организационную среду органов власти.
3. Определить проблемы, успехи и перспективы развития проектного управления в системе управления современного государства.



1.1. Проекты как объекты управления в органах власти

Концептуальные основы проектного подхода в управлении. Деятельность организаций различных типов и форм собственности, как известно, направлена на использование имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей. На практике такая управленческая деятельность делится на отдельные виды известные общие функции менеджмента. Функциональный подход к управлению различными организациями демонстрирует свою эффективность в условиях стабильности внутренней и внешней среды, когда достаточно детально прописать, согласовать и контролировать рабочие процессы, процедуры и операции. Например, процедуры планирования, учета, контроля управления материальными, финансовыми и человеческими ресурсами и другие.

Однако традиционные инструменты менеджмента недостаточно эффективны, когда управленческая деятельность связана с необходимостью своевременного ответа на новые вызовы, необходимостью достижения стратегически значимых целей и обеспечения качественно новых результатов, т.е. с изменениями, которые необходимо осуществить в заданные сроки и за счет

ограниченных финансовых, материальных и человеческих ресурсов. Для таких случаев теория и практика менеджмента выработала концептуально новый подход, связанный с разработкой проектов и управлением их реализации.

Примерами проектов такого рода в бизнесе является создание новых производств и объектов, не производившихся ранее продуктов или услуг. Например, перепрофилирование коврового комбината в г. Кара-Балта, организация в г. Бишкек сервисов по доставке на дом еды, товаров и лекарств и т. д. В государственном секторе нашей страны примерами такого рода могут быть проекты строительства автодороги Север-Юг, гидроэлектростанции Камбар-Ата-1, создание системы «Безопасный город», введение государственной услуги «Балага суюнчу» и другие.

После окончания подобных проектов новые объекты и процессы переходят в режим устойчивого функционирования посредством организации выполнения регламентированных и рутинных процедур по исполнению традиционных функций менеджмента до следующего перевода их в новое качественное состояние.

Наряду с такими общими сходствами, как ограничения по срокам и стоимости на реализацию проекта и его нацеленности на получение уникального конечного результата, управление проектами в частном и государственном секторах имеют ряд принципиальных отличий.

Так, в частном секторе это связано с природой предпринимательской деятельности бизнес-организаций – конечные проектные цели так или иначе связаны с реализацией бизнес-стратегий, обеспечением конкурентных преимуществ и максимизацией получения прибыли, стремлением эффективно использовать частные средства, ресурсы и собственность. Проекты в государственном секторе направлены на реализацию политики государства по решению актуальных общественно значимых проблем, удовлетворению потребностей в общественных благах, осуществлением программ по обеспечению устойчивого развития территорий, регионов, отраслей, сфер и страны в целом. На страновом уровне таким в Кыргызской Республике является, например, Национальная программа развития до 2026 года.

Далее, многие проекты в государственном секторе для организаций частного сектора инвестиционно не привлекательны, поэтому они реализуются за счет общественных ресурсов, в том числе привлечения средств международных финансовых институтов и зарубежных государств, в рамках реализации программы государственных инвестиций (ПГИ).

Следует отметить также, что управление проектами в частном секторе начали практиковать значительно раньше, чем в государственном секторе – с 50-60-х годов XX века. Поэтому здесь сложились различные общепринятые

методы и подходы. Они описаны в стандартах международных и национальных профессиональных организаций, объединяющих специалистов по управлению проектами, таких как PMI, IPMA, OGC, ISO, GAPPs, APM, PMAJ и других.¹

Общепринятые стандарты проектного управления в государственном секторе еще не сложились и пока в разных странах накапливается опыт, практика. В Кыргызской Республике, как и в многих других странах, пока не создана соответствующая институциональная база проектного менеджмента, кадры государственного сектора в недостаточной степени обладают компетенциями в области управления проектами. Так в отдельных министерствах и ведомствах Кыргызской Республики в рамках финансирования проектов развития в отдельных секторах экономики, инфраструктуры и социальной сферы создаются отделы реализации проектов (ОРП). Они используют подходы и стандарты управления проектами инвестирующих сторон. Анализ их деятельности показал, что они не всегда работают эффективно.²

Были выявлены следующие основные причины неудачи проектов:

- плохое планирование и неудовлетворительная подготовка проекта;
- многие проекты не соответствовали реальным потребностям получателей;
- недостаточно учитывались риски;
- игнорировались факторы, влияющие на долгосрочную жизнеспособность (устойчивость) результатов проекта;
- уроки предыдущего опыта редко включались в новую политику и практику и другие.

Несмотря на это, стратегический менеджмент, программно-целевое управление, подготовка программного бюджета, планирование, ориентированное на результат, и прочие средства современного менеджмента вошли в число средств реализации государственной политики в государственном секторе некоторых стран, т.е. той части их экономики, которая находится в собственности общества и управляется органами государственной и муниципальной власти, а также других областей жизни общества, которые относятся к сфере ответственности органов власти.

¹ Андрей Соолятэ. Обзор международных и национальных стандартов по управлению проектами. https://www.cfin.ru/itm/project/standart_review.shtml

² Национальный Эразмус+ Офис в Кыргызстане. [project-management-cycle.pdf](#)

Во всем мире стали применяться проекты, масштаб ведения которых еще на старте административной реформы демонстрировал устойчивую тенденцию популяризации инструмента в деятельности органов государственной власти. Наличие признанной профессиональным сообществом менеджеров методологии проектного управления, регламентирующей порядок действий на каждой стадии ведения деятельности, и возможность получения результата в условиях ограниченности ресурсов, в настоящий момент рассматриваются субъектами государственной политики как главные преимущества проекта.

Увеличение практик использования проектного управления в целях реализации приоритетов развития государства подогревает исследовательский интерес к поиску ответов на целый комплекс вопросов:

- 1) каковы место и роль проекта во всей совокупности средств осуществления государственной политики?
- 2) почему и как проектное управление проникает в организационную среду органов власти?
- 3) для достижения каких целей государственной политики обычно используется проект?
- 4) способны ли органы власти как коммерческие структуры профессионально управлять проектами?
- 5) каковы проблемы, успехи и перспективы развития проектного управления в системе управления современного государства?

Немаловажное значение для системы государственного управления Кыргызской Республики приобретает разносторонний анализ зарубежных практик проектного управления при реализации государственной политики. Актуальным становятся изучение соответствия разрабатываемых проектов целям государственной политики, соизмеримость проблем, включенных в политическую повестку дня, с выбором проекта для их решения, соотношения целей государственной политики с целями, запланированными к достижению в ходе ведения проектов. Необходимой является оценка применения административно-государственным аппаратом методологии проектного управления как некоторого условия успешности проектов. Для Кыргызской Республики существует потребность в определении уровня готовности организационной среды органов власти к соблюдению требований методологии проектного управления и использованию инструмента в целом. И, разумеется, требуется описание дальнейших перспектив развития проектного управления в государственном масштабе.

Для такого сложного понятия как «проект» существует несколько определений, в учебном пособии будет использоваться принятое как наиболее полно отражающее содержание термина³.

Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, установленными требованиями к качеству результатов, срокам, рискам, рамкам расходующих средств и ресурсов.

Словосочетание «отдельной системы», включенное в определение, указывает не только на целостность проекта и его разграниченность с другими отраслями, но и подчеркивает единственность проекта, а значит – его неповторимость и признаки новизны (рис. 1.1.).



Рисунок 1.1. Логическая схема проекта

Как объекта государственного управления проект характеризуется следующими признаками:

1. Изменчивость – целенаправленный перевод системы из существующего в некое желательное состояние, описываемое в терминах целей проекта.
2. Определенность конечной цели или ожидаемых результатов.
3. Ограниченность продолжительности, бюджета и ресурсов.
4. Новизна для организации, предприятия, на котором реализуется проект.
5. Комплексность – наличие большого числа факторов, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта, учет разного рода рисков.
6. Правовое и организационное обеспечение – создание специфической организационной структуры на время реализации проекта.
7. Кадровое обеспечение – совокупность человеческих ресурсов, специалистов, обладающих соответствующими компетенциями для успешной реализации проекта.

³ Управление проектами: Учебное пособие / Н.В.Абрамов, Н.В.Мотовилов, Н.Д.Наумов. — Нижневартонск, 2008. — 197 с.

С точки зрения теории управления, проект рассматривается как динамический объект, а система управления проектом должна допускать гибкую модификацию без глобальных изменений в программе выполнения проекта. Следовательно, проект должен быть наблюдаем (выбирают контролировать и менять ход выполнения проекта) и управляем (выбранные параметры и механизмы регулирования должны влиять на ход его реализации).

В системном плане проект может быть представлен черным ящиком, входом которого являются технические требования, необходимые ресурсы, в том числе человеческие и финансовые, а выходом – достижение требуемого результата выполнения проекта (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Представление проекта в виде черного ящика

К важнейшим характеристикам проекта относятся технико-экономические показатели:

- объем работ;
- сроки выполнения;
- стоимость;
- экономическая эффективность, обеспечиваемая реализацией проекта;
- социальная и общественная значимость проекта.

На основе характеристик проекта осуществляется: обоснование целесообразности и осуществимости проекта, анализ хода его реализации, заключительная оценка степени достижения поставленных целей проекта и сравнение фактических результатов с запланированными требованиями.

Классификация проектов. Проекты различаются по масштабам, срокам реализации, качеству разработки и осуществления, размеру используемых

ресурсов, месту осуществления и др. Многообразие проектов в реальной жизни чрезвычайно велико, и они могут быть классифицированы по разным основаниям (табл.1.1.)

Таблица 1.1. Основания (признаки) классификации проектов

	Классификация	<i>Признаки (основания)</i>	<i>Разновидности проектов</i>
1.	Тип проекта	Сфера деятельности, в которой осуществляется проект	- организационные; - социальные; - экономические; - технические; - смешанные
2.	Класс проекта	Состав и структура проекта, его предметная область	национальный, отраслевой, межотраслевой, региональный, межрегиональный; социальный, производственный, экологический, научно-технический и т.д.
3.	Масштаб проекта	Размеры проекта, количество участников, степень влияния на окружающий мир	- монопроект; - мультипроект; - мегапроект
4.	Длительность проекта	Продолжительность реализации проекта	- краткосрочные; - среднесрочные; - долгосрочные.
5.	Сложность проекта	Степень финансовой, технологической, технической, организационной и иной сложности проекта	

Таблица 1.2. Разновидности типов проектов

<i>Типы</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Отличительные черты</i>
1. Организационные	Связаны с реформированием предприятий, созданием новой организации, предприятия, субъекта хозяйствования, проведением какого-либо мероприятия (конференции, форума, симпозиума, семинара и тому подобных мероприятий).	<p>1) цели проекта определены, однако они трудноизмеримы количественно, т.к. направлены на организационное улучшение системы;</p> <p>2) срок выполнения и продолжительность осуществления задаются предварительно;</p> <p>3) ресурсы выделяются по мере возможности;</p> <p>4) расходы на проект подвергаются тщательному контролю с точки зрения экономичности их осуществления, часто требуется корректировка в процессе реализации проекта.</p>
2. Экономические	Связаны с реструктуризацией предприятий, санацией, приватизацией, совершенствованием налоговой системы, таможенных правил и т.п.	<p>1) предварительно намечаются главные, конечные цели, они в ходе реализации проекта могут корректироваться;</p> <p>2) намеченные сроки реализации проекта и отдельных его составляющих часто корректируются;</p> <p>3) расходы определяются приблизительно, но контролируются постоянно и жестко.</p>

3. Социальные	Связаны с решением социальных проблем: совершенствование социального обеспечения, пенсионного законодательства и т.д., ликвидация последствий природных явлений и социальных потрясений	1) цели намечаются в общем, но по мере разработки проекта, достижения промежуточных результатов корректируются, при этом количественная и качественная оценка проектов нередко затруднена; 2) как сроки, так и общая продолжительность проекта четко не могут быть определены и носят вероятностный характер; 3) расходы на проект в основном зависят от бюджетных возможностей республиканских и региональных, местных органов власти; 4) ресурсы на проект выделяются по мере необходимости, но в рамках возможного. Проекты этого типа обладают наибольшей неопределенностью
4. Технические	Связаны с разработкой нового продукта (конструкции, вида, типа).	1) главная конечная цель проекта четко определена, хотя по мере реализации отдельные подцели могут уточняться; 2) сроки завершения, продолжительность проекта четко определяются заранее, их стараются соблюдать, но не исключаются и корректировки; 3) четкое планирование расходов; ограничения при планировании проекта и его реализации связаны с лимитом производственных мощностей.

Кроме того, следует различать терминальные, развивающиеся и открытые проекты.

Терминальный (конечный) проект имеет конечную цель и четко ограниченный жизненный цикл.

Развивающийся проект на момент начала (инициации) не имеет четких конечных целей и ограниченного жизненного цикла. Развивающийся проект завершится тогда, когда исчерпается набор гипотез и концепций, заложенный в проект при его инициации (например, разработка версий программного продукта).

Открытый проект не имеет четко заданных и неизменных целей и потенциально отсутствует временное ограничение (например, проекты социально-экономического развития территории, региона).



1.2. Проектная и процессная деятельность в органах власти

В государственном и муниципальном управлении (рис. 1.3) проект, как правило, позиционируется в рамках программы развития той или иной отрасли, территории и осуществляется параллельно с процессной деятельностью органов власти.

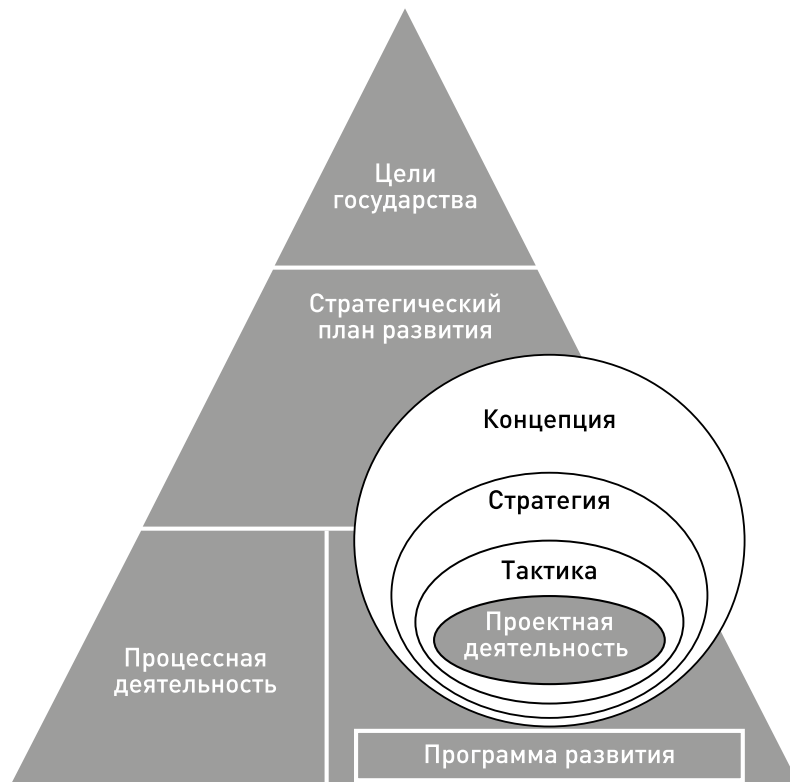


Рисунок 1.3. Схема сочетания проекта в процессной деятельности в органах государственного и муниципального управления

В деятельности органов государственной и муниципальной власти сложились три основные формы организации управленческой деятельности: поручение, процесс, проект.

Для выполнения задачи с определенным сроком, конкретным результатом и персональной ответственностью используется управление по поручениям. Эта наиболее распространенная форма работы органов власти имеет серьезный побочный эффект в виде формализации исполнения поручений.

Причины: реальный функционал служащего существенно шире регламентированного перечня должностных полномочий, многие поручения имеют внеплановый характер и степень срочности «вчера». При многокомпонентности, решаемой посредством поручения задачи, увеличивается риск превращения поручения в набор автономных, не связанных общей логикой операций, не дающих ожидаемого результата. Пытаясь координировать работу по поручениям, руководитель, как правило, усиливает контроль за соблюдением сроков исполнения поручений, а не качества исполнения, что создает психоэмоциональное напряжение в коллективе, но не повышает качество достигаемых результатов.

Существенная часть полномочий органов власти имеет типовой характер деятельности и типовой результат.

В этом случае самая эффективная форма организации деятельности – процессное управление.

Классика процессного управления – предоставление государственных и муниципальных услуг. Процесс можно довести до совершенства, регламентировать, частично или полностью автоматизировать, создать соответствующую организационную структуру, обучить персонал.

Затраты на оптимизацию окупаются за счет многократности повторений процесса. Управленческую задачу неповторяющегося характера с уникальным результатом в конкретный срок экономически невыгодно решать в процессном режиме. Здесь следует использовать форму проекта. Под каждый проект создается специальная организационная структура, определяются принципы взаимодействия в ней, изменяются полномочия участников, выделяются отдельные ресурсы. В проекте всегда персонализирована ответственность, и каждый участник отвечает за свой вклад в результат.

Использование проектного управления в деятельности органов власти позволяет оценить его эффективность.

Для наглядности приведем основные отличия двух подходов к управлению в таблице 1.3.

Таблица 1.3. Основные отличия проектного и процессного подходов

Параметры сравнения	Процессный подход	Проектный подход
Цикличность	Циклический	Уникальный
Чем регламентируется исполнение?	Регламенты, методические указания	Устав проекта, план проекта
Контроль текущего исполнения	По результатам, в отдельных случаях — по отклонениям во времени на промежуточных шагах процесса	По времени, бюджету, ресурсам
Управляющий исполнением	Менеджер (владелец) процесса	Руководитель проекта
Рискоемкость	Малая	Значительная
Оптимизация исполнения	Да, если есть нарушения процесса	Нет, но возможны корректировки по ходу исполнения
Непрерывная координация действий исполнителей	Нет	Да
Методическая основа для управления	Процессный подход к управлению, TQM, ISO 9000 и т.д.	Проектное управление, PMBOK и т.д.
Инструменты	Регламенты, методические рекомендации, организационные схемы и т.д.	График Ганта, сетевая диаграмма, матрица ролей и т.д.

Руководство по проектному менеджменту состоит из уникального набора процессов. Процессы состоят из координируемых и контролируемых работ с датами начала и окончания, которые выполняются для достижения целей проекта.

Проект представляет собой процесс осуществления комплекса целенаправленных мероприятий по достижению результата в рамках, установленных бюджета, времени и качества.

Таким образом, в проекте представлены два вида процессов:

во-первых, проектно-ориентированные процессы (собственно проектирование продукта/услуги/ блага),

во-вторых, продуктно-ориентированные процессы (управление созданием продукта/услуги/блага). Понятие нового продукта/услуги/ блага распространяется на все виды целесообразной человеческой деятельности от издания книги до освоения космоса. Несмотря на возможное сходство процессов каждый проект уникален.

Как отмечают эксперты, в последние два десятилетия наиболее значимые достижения международной практики управления связаны именно с процессной оптимизацией. В функциональной деятельности органов власти выделяют рутинные процессы (операционная деятельность) и проектные процессы.

Рутинные процессы или операционная деятельность – это действия повторяющегося характера, часто выполняемые, ориентированные на получение стандартизированного результата.



Обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти



Соблюдение и сокращение сроков достижения результатов



Повышение эффективности использования ресурсов



Прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органах власти



Повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями

Рисунок 1.4. Проектное управление: решаемые задачи

В операционной деятельности у служащего отсутствует необходимость принятия решений на основе информации, лежащей вне контекста выполняемого процесса. В общем случае рутинные процессы исполняются преимущественно на низовом уровне системы государственного управления (оказание

государственных услуг, осуществление государственного контроля, пр.). Они, как правило, могут быть полностью автоматизированы.

Проектные процессы разовые, ориентированы на достижение уникального результата и определяются характером этого результата. Они исполняются преимущественно на среднем и верхнем уровнях системы государственного управления. Для достижения задачи повышения эффективности органам власти нужно переходить от функциональной структуры (формирования структуры органа по функциям) к процессной (формирование структуры под конечные результаты). В функциональной структуре рутинный процесс, как правило, разорван по горизонтали, в нем много избыточных вертикальных взаимодействий — согласований с руководством. Оптимально организованный рутинный процесс имеет единый центр управления — владельца процесса. Большинство взаимодействий в нем идет между исполнителями на низовом уровне, «по горизонтали», а роль иерархических взаимосвязей сведена к минимуму.

Для понимания подхода к определению в деятельности органов власти операционной деятельности и проектных процессов экспертами предлагаются некоторые критерии и типовые примеры (табл. 1.4.).

Таблица 1.4. – Типы процессов в деятельности органов власти

Элемент	Рутинные процессы	Проектные процессы
Результат	Стандартизированный	Уникальный
Исполнение	Циклическое (по расписанию или событию)	Разовое
Временные рамки	Определяются постоянно действующим регламентом	Определяются планом проекта
Этапы/Содержание	Определяются постоянно действующим регламентом	Планирование проекта: определяются постоянно действующим регламентом Исполнение проекта: определяются составом работ
Исполнители и квалификация	Определены на постоянной основе	Подбираются под проект

Вознаграждение	Постоянное по уровню квалификации и нормативной нагрузке. Переменное (по исполнению и качеству заданного результата)	Переменное по объему работ, при достижении результатов
Технологизация/ Автоматизация	Полная	В части планирования и контроля

В современных условиях для органов власти определяющее значение имеет деятельность, ориентированная на результат, а не на процесс. В ходе реализации программ чаще всего исполнитель отдельных мероприятий не знает, зачем он выполняет действия, и какие промежуточные и конечные результаты должны быть получены в программе. В проекте, как элементе программы, успех определяется четким пониманием команды проекта, зачем, что конкретно и в какое время нужно сделать. Этот фактор обеспечивает качество результата проекта, выполнение в срок и в рамках установленного бюджета и уровень удовлетворенности потребителя.



1.3. Проектный подход как инструмент повышения эффективности деятельности органов власти

Международное экспертное сообщество едино во мнении, что качество государственного управления становится конкурентным преимуществом современных государств и определяется максимально эффективным и прозрачным использованием ограниченных ресурсов. Постоянный рост количества и качества запросов общества к государству приводит к постановке перед органами власти новых управленческих задач. Граждане ожидают не только качественного исполнения функций государства в рамках текущей деятельности, но и создания новых сервисов, систем, продуктов.

В Докладе о мировом развитии – 2017: «Государственное управление и закон», подготовленном Всемирным банком, отмечено, что стремительное распространение идей и ресурсов приводит к появлению все большего числа решений в области политики, призванных содействовать дальнейшему прогрессу. В то же время предпринимаемые государствами меры не позволяют выполнить поставленные задачи развития, плохо осуществляются или приводят со временем к обратным результатам. В условиях, когда прежние подходы не дают ожидаемого

результата, необходим поиск новых способов организации деятельности государственного аппарата. Однако внедрение новаций в систему публичного управления как неотъемлемый принцип ее организации должно осуществляться по результативному сценарию. «По мере того как эффективное оказание услуг, качественная инфраструктура и справедливые институты приобретают все большее значение, правительствам совершенно необходимо использовать ограниченные ресурсы с максимальной эффективностью и прозрачностью», – резюмирует президент Группы Всемирного банка Джим Ен Ким⁴.

Проектное управление является одним из инструментов управления по результатам в органах власти. Западные страны начали системно использовать проектный подход в государственном управлении с 1990-х гг. Успешный опыт применения этого инструмента имеют Франция, Великобритания, Канада, Сингапур, США, Япония, Малайзия, Казахстан. Общепринятые методы и подходы к управлению проектами описаны в стандартах международных и национальных профессиональных организаций, объединяющих специалистов по управлению проектами всего мира. Стандарт — это документ, устанавливающий правила, руководящие принципы или характеристики действий или их результатов для общего использования с целью достижения оптимальной степени порядка в определенной области.

Управление проектом состоит из знаний, навыков, методов и инструментов, используемых для планирования и управления проектной работой. Он создает прочную основу для эффективного планирования, составления графиков, предоставления ресурсов, принятия решений, управления и пересмотра планов. Навыки управления проектами помогают выполнять проекты в установленные сроки, в рамках бюджета и в полном соответствии со спецификациями проекта. В то же время они помогают достичь других целей организации, таких как производительность, качество и экономическая эффективность. Целью управления проектами является обеспечение соответствия проектов согласованным целям времени, затрат и масштабов. Что важно, по крайней мере, с точки зрения государственного управления, так это то, что проектный подход не привязан жестко к определенной парадигме государственного управления. Данный способ организации государственной деятельности довольно легко ассоциируется с различными моделями управления. Однако гибкость, делегирование задач и коллективные командные действия, управление временем и ресурсами проектов очень хорошо соответствуют

⁴ <https://www.e-xecutive.ru/finance/novosti-ekonomiki/1987967-strany-nachinavot-konkurirovat-kachestvom-gosudarstvennogo-upravleniya>.

ценностям новых моделей, появившихся в последние десятилетия, – нового государственного управления (NPM) и «государства развития»⁵.

Привлечение всех заинтересованных действующих лиц, открытость процессов управления, а также стремление координировать и реализовывать комплексные, межотраслевые решения и создавать обучающую, взаимную и совместную общественную среду придает первостепенное значение управлению проектом как инструменту NPM и «государства развития».

Следовательно, идея управления проектами на государственной службе не может быть привязана к определенным способам управления, поскольку она хорошо согласуется с большинством поствеберовских идей о том, как эффективно организовать государственный сектор, однако раскрывается наиболее полно в условиях деятельности, ориентированной на результат с привлечением широкого круга исполнителей к совместной работе.

Управление проектами, по крайней мере, потенциально, способно изменить разделение труда, роль и личность отдельного государственного служащего, и, таким образом, структуру власти внутри организации как таковую. Одним из первых императивных аспектов управления проектами является элемент организации решения и реализации задач государственного сектора в форме проектов.

Постепенное изменение роли государственного служащего по отношению к более активному и ответственному управленцу существенно влияет на организационные рамки государственного управления. Классическая бюрократия с функционально разделенными единицами, хотя и не полностью вытесняется, но, по крайней мере, дополняется новыми формами деятельности, в которых государственные служащие работают в сменяющихся командах и/или в существующих подразделениях, но с новым функционалом. При этом следует отметить, что проектная деятельность на первых этапах модернизации государственного управления не отделяется от процессной деятельности данного органа в текущем режиме. Это приводит к возрастанию нагрузки на рядовых исполнителей, двойному подчинению и удвоению отчетности, что снижает эффективность применения проектного управления.

Проектная деятельность, проектный подход включает в себя два различных, но органично связанных направления:

первое – определение и выбор целей, задач и востребованных результатов, включая определение необходимых ресурсов и инициацию проектов (проектирование),

⁵ Фукуяма Ф. Сильное государство: Управление и мировой порядок в XXI веке. М.: АСТ, 2006.

и второе – непосредственная работа по управлению проектами, их разработка, создание органов управления проектами, определение и выбор инструментов реализации, а также завершения проектов.

Использовать проектный подход в управлении необходимо в тех случаях, когда для достижения стратегических целей, наиболее значимых для решения задач социально-экономического развития, имеются минимальные сроки и/или ресурсы⁶.

Внедрение проектного управления в государственное управление социально-экономическим развитие, например, в инвестиционной сфере, должно основываться на заинтересованности всех участников в достижении конкретного результата, в завершении реализации конкретного инвестиционного проекта.

Это должны быть не только сотрудники всех органов власти, отвечающие за развитие территории и благоприятный инвестиционный климат, но и представители бизнеса и населения. Применение проектной схемы управления позволяет сократить сроки реализации инвестиционных проектов за счет повышения эффективности межведомственного взаимодействия, дает гарантию четкого понимания поставленных задач проектными командами, в результате чего будут получены именно те результаты, которые требовались.

Проектный подход к управлению в органах власти способствует унификации реализации проектов в различных сферах экономики, применению единых принципов их подготовки и планирования, оценки сроков, необходимых ресурсов и возможных рисков.

Следует подчеркнуть, что практика применения проектного управления свидетельствует о целенаправленной организации работы, характеризуемой следующими особенностями:

- структура, занимающаяся реализацией проекта, ликвидируется после того, как цель достигнута и, таким образом, представляет собой более рациональный подход к организации труда;
- управление проектами должно быть не только воспринято как отдельный организационный режим, но и должно рассматриваться в свете организации коллективных действий (будь то государственные или частные организации);
- реализация проектов также должна восприниматься как бюджетная стратегия, направленная на организацию деятельности в условиях

6 Мирошников С. Н. Проблемы и направления стратегического планирования в региональном развитии // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2019. № 4. С. 61–77.

ограниченности и экономии ресурсов, на возможное использование как собственных, так и внешних источников.

Во времена финансовых сокращений и ограниченных бюджетов именно проекты являются стратегией реализации новой экономической политики и обеспечения финансирования. Эти проекты могут первоначально быть экспериментальными и небольшими, но могут развиваться после ранней фазы и, в конечном итоге, стать весьма масштабными.

В органах государственной власти стран СНГ управление проектами является новым способом организации работы в различных министерствах или их подразделениях с общей целью улучшения формирования политики, реализации и контроля ее осуществления.

При этом можно отметить, что применение проектного управления осуществляется в двух разных контекстах:

- во-первых, управление проектами в качестве организационного принципа используется в органах власти, которые отвечают за разработку политики и коммуникативные функции, принимающих решения, с помощью анализа и/или формирования общественного мнения. Органы власти и государственные организации с чисто регулирующими и контролирующими функциями, с меньшей активностью используют управление проектами в качестве главного руководящего принципа;
- во-вторых, управление проектами как необходимый подход применяется в тех случаях, когда необходимо внедрить определенные новые системы (обычно информационные) или новый управленческий или бизнес-процесс.
- Управление проектами, таким образом, не ограничивается определенной задачей, которая в конечном итоге придет к завершению.



Новые термины и понятия

Государственный сектор – часть экономики страны, которая находится в общественной собственности и управляется органами государственной и муниципальной власти, а также другими областями жизни общества, которые относятся к сфере ответственности органов власти.

Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение

отдельной системы с изначально четко определенными целями, установленными требованиями к качеству результатов, срокам, риску, рамкам расходовемых средств и ресурсов.

Проектное управление в государственном и муниципальном секторе – это особым образом, организованный комплекс работ, направленный на решение задач и достижения целей, выполнение которых ограничено во времени и связано с использованием финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Монопроект (отдельный проект, который может отличаться масштабом, любым типом, значимостью).

Мультипроект (комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий соответствующего проектного управления).

Мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно и мультипроектов.

Процесс – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и достижение целей. Состоит из процедур и операций.

Процедура – набор действий (операций), с помощью которых осуществляется тот или иной основной процесс (этап), выражающий суть технологии.

Операция – это непосредственный практический акт решения определенной задачи в рамках управленческой процедуры.

Терминальный (конечный) проект имеет конечную цель и четко ограниченный жизненный цикл.

Развивающийся проект на момент начала (инициации) не имеет четких конечных целей и ограниченного жизненного цикла. Развивающийся проект завершится тогда, когда исчерпается набор гипотез и концепций, заложенный в проект при его инициации (разработка версий программного продукта).

Открытый проект не имеет четко заданных и неизменных целей и потенциально отсутствует временное ограничение (проекты социально-экономического развития региона).

Рутинные процессы или операционная деятельность – это действия повторяющегося характера, часто выполняемые, ориентированные на получение стандартизированного результата.

Разовые проектные процессы ориентированы на достижение уникального результата и определяются характером этого результата.



Краткие выводы

1. Проектный подход является способом организации межотраслевой деятельности, организации тесного и постоянного взаимодействия различных министерств и ведомств. Применение в сфере государственного управления проектного подхода требует значительных изменений, фактически перестройки всей системы управления, перехода от процессной деятельности подхода к ориентации на достижение конкретных целей и результатов с учетом ограниченности имеющихся финансовых, материальных, временных и управленческих ресурсов.

2. Управление проектами не используется последовательным и однозначным образом в практической деятельности органов государственного управления. Управление проектами, не является в настоящее время преобладающей организационной моделью для органов государственного управления, но воспринимается как необходимый элемент в организации их деятельности.

3. Неэффективность деятельности органов государственной и муниципальной власти и управления, по применению методов стратегического планирования во многом связана с сохранением устаревших моделей деятельности, основанных на административно-иерархическом подходе к планированию и управлению социально-экономическим развитием, проектный подход является необходимым условием повышения эффективности деятельности органов государственного управления.

4. При разработке Стратегий социально-экономического развития Кыргызской Республики следует избавиться от широко распространенной практики заказа подготовки данного стратегического документа сторонним экспертам.

5. Необходимо использовать методы проектной деятельности, создать широкую проектную команду, объединяющую государственных управленцев, представителей бизнеса, малого и среднего предпринимательства, общественных организаций, ученых и в совместной деятельности определить стратегические цели, выбрать инструменты и подходы к управлению развитием территории.

6. Применение проектного подхода в деятельности органов власти означает принятие новой модели функционирования системы государственного управления, внедрение которой потребует преодоления инерции мышления, изменения функционала органов государственной власти и их

соподчиненности, в том числе – в обеспечении устойчивого и сбалансированного управления социально-экономическим развитием республики.

7. Существующая в настоящее время в Кыргызской Республике функциональная структура государственного управления, распределенная по отдельным отраслям, направлена, в основном, на процессную деятельность, исполнение заданных функций, без заинтересованности в достижении конечных результатов так как крайне слабо ориентированна на проектную деятельность.

8. Попытки прямо возложить на существующие органы власти ответственность за реализацию проектов сталкиваются с объективными проблемами сочетания процессного и проектного управления, возрастания нагрузки на исполнителей, вызывающего конфликт интересов и подчиненности, противоречия с существующей системой финансирования реализуемых программ и проектов, отсутствия системы мотивации и вознаграждения.

9. При формировании благоприятных условий проектное управление может стать одним из инструментов развития, позволяющих эффективно управлять государственными программами, крупными инвестиционными проектами, ключевой проблемой в реализации, которых в настоящее время является низкая эффективность при огромных бюджетных расходах.



Контрольный вопрос

1. Какие признаки характеризуют проект как объект государственного управления?



Ответ на контрольный вопрос:

Проект, как объект государственного управления характеризуется следующими признаками:

1. Изменчивость – целенаправленный перевод системы из существующего в некое желательное состояние, описываемое в терминах целей проекта.
2. Ограниченность конечной цели.
3. Ограниченность продолжительности, бюджета, ресурсов.
4. Новизна для предприятия, на котором реализуется проект.

5. Комплексность – наличие большого числа факторов, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта.
6. Правовое и организационное обеспечение – создание специфической организационной структуры на время реализации проекта.



Контрольный вопрос

2. Перечислите разновидности проектов.



Ответ на контрольный вопрос:

Проект, как объект государственного управления, характеризуют следующие признаки:

организационные; социальные; экономические; технические; смешанные; монопроект; мультипроект; мегапроект; национальный; отраслевой; межотраслевой; региональный; межрегиональный; производственный; экологический; научно-технический; краткосрочные; среднесрочные; долгосрочные.



Контрольный вопрос

3. Почему проектный менеджмент позволяет оценить эффективность деятельности органов власти?



Ответ на контрольный вопрос:

Во-первых, проектный менеджмент помогает сделать деятельность и её результат более адаптивными к меняющимся условиям внутренней и внешней среды, что принесет огромную пользу населению страны. Во-вторых, чиновники всегда будут тем или иным образом вовлечены в процесс реализации того или иного управленческого решения, что очень важно для предотвращения громоздких бюрократических цепочек и семантических барьеров. В-третьих, поможет избежать затрат ресурсов выше запланированных, а также коррупционные элементы, безусловно, тормозящие деятельность органов власти.



Контрольный вопрос

4. В чем различия между управлением проектом и общим менеджментом?

Ответ на контрольный вопрос:

- Управление проектами - это применение знаний, навыков, инструментов и методов в проекте с целью удовлетворения критериев, определенных в проекте. В отличие от этого, общий менеджмент — это процесс, который включает в себя мониторинг и регулирование различных видов деятельности, а также операций в целях поддержания координации между различными подразделениями организации.
- Общий менеджмент можно увидеть в текущих процессах или функциях организации, в то время как управление проектами используется в проектах, которые временны, т.е. привязаны ко времени.
- Природа управления проектами уникальна и неповторима, так как предполагает дифференцированный набор операций, направленных на достижение определенной цели. Напротив, процесс общего менеджмента является регулярным в том смысле, что деятельность носит общий характер, и повторяется изо дня в день.
- В управлении проектами границы полномочий размыты, поскольку проектная команда работает только в краткосрочной перспективе. Напротив, в общем менеджменте границы полномочий строго определены и регламентированы.
- Набор задач в управлении проектами динамичен, тогда как в общем менеджменте набор задач является фиксированным и последовательным.
- Успех управления проектом может быть оценен на основе удовлетворительного выполнения проекта в соответствии с определенными критериями и в установленные сроки. Тогда как успех общего менеджмента может быть определен эффективным достижением целей и задач организации в целом.



Задание 1: дайте несколько трактовок понятию «проектное управление».

Пример выполнения задания 1.

1. Б.З. Мильнер: Проектное управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.
2. М.Л. Разу: Проектное управление – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели.
3. Н.В. Макарова: Проектное управление – это управление всеми трудовыми, финансовыми, материальными и энергетическими ресурсами, требующимися для обеспечения процесса в пределах запланированной стоимости.
4. Р. Бикмурзин: Проектное управление – объединенное управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов – целей.
5. И. Ильинская: Проектное управление – комплекс взаимосвязанных организационных, научных, правовых, технических, финансовых, экономических, экологических решений по разработке, производству и предоставлению продукции и услуг заказчику (потребителю).



Задание 2: опишите сходства и отличия управлением проектом в частном и государственном секторах.

1. Приоритеты государственного и частного сектора отличаются. В государственном управлении на первое место ставят такие понятия, как подотчетность, законность, неподкупность, экспертиза, контроль, надежность. В то время как предприниматели на первое место ставят прибыльность, эффективность, опыт, честность, инновационность.
2. При реализации государственных проектов руководители сталкиваются с различными заинтересованными сторонами, каждая из которых предъявляет свои требования и ограничения.

3. Проекты государственного сектора – это открытые системы, на которые легко влияют внешние события.
4. Нестабильность политической ситуации может привести к наложению временных ограничений на проекты.
5. Отсутствие конкурентного давления может привести к принятию не самых эффективных решений.
6. Также цели общественных проектов более расплывчаты, так как часто диктуются извне, например, политическим процессом.
7. В государственных проектах обычно присутствуют избыточные формальные процедуры при принятии решений, чрезмерное регулирование, строгое соответствие правилам, низкая управленческая автономия.



Кейс 1: «Показатели по направлениям оценки деятельности органов власти»

Предположим, что комплексная оценка эффективности включает 24 показателя, при этом часть показателей рассчитывается в 2018 году, а часть будет рассчитываться только с 1 января 2019 года. Все показатели были условно разделены на следующие блоки: экономика, государственное и муниципальное управление, социальная сфера и безопасность.

Задание: дайте заголовки по столбцам и опишите приведенную таблицу. Как бы вы по ней работали, зная критерии оценки эффективности деятельности органов власти?

Таблица 2. Группировка показателей по направлениям оценки деятельности органов власти

?	?	?
Экономика и инвестиционная привлекательность	12	1 показатель до 1 января 2019 года, 2 показателя – с 1 января 2019 года.
Государственное и муниципальное управление	2	1 показатель – до 1 августа 2018 года, 1 показатель – с 1 августа 2018 года,
Здравоохранение	2	с 1 августа 2018 года
Состояние благоприятной и безопасной среды проживания	6	Образование 1 с 1 января 2019 года 4 показателя – с 1 января 2019 года 1 показатель – с 1 августа 2018 года

Пример выполнения кейса 1

Направления	Количество показателей	Период действия
Экономика и инвестиционная привлекательность	12	1 показатель до 1 января 2019 года, 2 показателя – с 1 января 2019 года.

Таким образом, 14 показателей будут участвовать в оценке итогов 2017 года, 4 показателя применяются с 1 августа 2018 года, 6 показателей применяются с 1 января 2019 года. В перечень включены как ранее использовавшиеся для оценки эффективности показатели, так и девять новых, статистически ранее не наблюдаемых показателей (восемь самостоятельных и один агрегированный показатель). Новые показатели будут использоваться с 2020 года в рамках оценки эффективности деятельности по повышению уровня социально-экономического развития, с 2021 года – при оценке достижения высоких темпов наращивания экономического (налогового) потенциала территорий.

В результате оценки будет составлен сводный индекс, представляющий собой весовую комбинацию среднегодовых значений (уровня) и среднегодового темпа роста показателя (динамики).

Особое внимание должно уделяться реализации таких приоритетных направлений, как демография, рост доходов бюджета субъекта, доходы и занятость населения, доступность жилья и жилищно-коммунальных услуг, снижение преступности, увеличение ВВП и инвестиций, качество автомобильных дорог.



Кейс 2: «Процессы в деятельности органов власти»

Оформление паспорта, Регистрация объекта недвижимости, Разработка стратегий развития, Разработка проектов нормативных правовых актов, Бюджетное планирование, Разработка и реализация, Профессиональное развитие госслужащих, Казначейское исполнение бюджета, Перевод государственных услуг в цифровой формат, Аттестация госслужащих, Разработка и реализация госпрограмм, Камеральная проверка, Регуляторная деятельность Разработка и реализация национальных проектов.

Задание: все эти процессы соотнесите по трем категориям: рутинные процессы, проектные процессы и их сочетание. Оформите результаты работы в таблицу:

Пример выполнения кейса 2

Ответ: Таблица – Примеры процессов в деятельности органов власти

Рутинные процессы	Проектные процессы	Сочетающие рутинные и проектные процессы
Оформление паспорта	Разработка стратегий развития	Бюджетное планирование
Регистрация объекта недвижимости	Разработка проектов нормативных правовых актов	Регуляторная деятельность (в целом)
Аттестация госслужащих	Разработка и реализация госпрограмм	Профессиональное развитие госслужащих
Казначейское исполнение бюджета	Разработка и реализация национальных проектов	
Камеральная проверка	Перевод государственных услуг в цифровой формат	



Тесты

1. С точки зрения теории управления, проект рассматривается как:

- а) физический объект
- б) физический субъект
- с) динамический объект
- д) динамический субъект

Правильный ответ: динамический объект

2. К важнейшим характеристикам проекта относятся следующие технико-экономические показатели:

- а) объем работ и сроки выполнения
- б) объем работ и себестоимость

- c) экономическая эффективность, обеспечиваемая реализацией проекта
- d) объем работ и сроки выполнения, себестоимость, социальная и общественная значимость проекта и экономическая эффективность

Правильный ответ: объем работ и сроки выполнения, себестоимость, социальная и общественная значимость проекта и экономическая эффективность.

3. Типы проектов, связанные с реформированием предприятий, созданием новой организации, предприятия, субъекта хозяйствования, проведением какого-либо мероприятия (конференции, форума, симпозиума, семинара и тому подобных мероприятий) – это:

- a) экономические проекты
- b) социальные проекты
- c) организационные проекты
- d) технические проекты

Правильный ответ: организационные.

4. Проект, который не имеет четко заданных и неизменных целей и потенциально отсутствует временное ограничение (проекты социально-экономического развития региона) – это:

- a) терминальный проект
- b) открытый проект
- c) закрытый проект
- d) развивающийся проект

Правильный ответ: открытый проект

5. Какая характеристика не присуща проектному процессу:

- a) уникальность
- b) разовость
- c) постоянное регламентирование
- d) планирование

Правильный ответ: постоянное регламентирование.

6. В каких годах западные страны начали системно использовать проектный подход в государственном управлении?

- a) в 1980-х гг.
- b) в 1990-х гг.
- c) в 2000-х гг.
- d) в 2020-х гг.

Правильный ответ: в 1990-х гг.

7. Что важно с точки зрения государственного управления при использовании проектного подхода?

- a) проектный подход не привязан жестко к определенной парадигме государственного управления
- b) проектный подход привязан жестко к определенной парадигме государственного управления
- c) проектный подход не регулируется государственными органами
- d) проектный подход разовый и после завершения не подвергается анализу

Правильный ответ: проектный подход не привязан жестко к определенной парадигме государственного управления

8. В каких случаях используется проектный подход в государственном управлении?

- a) когда для достижения стратегических целей, наиболее значимых для решения задач социально-экономического развития, имеются максимальные сроки и/или ресурсы
- b) когда для достижения стратегических целей, наиболее значимых для решения задач социально-экономического развития, имеются минимальные сроки и/или ресурсы
- c) когда для достижения стратегических целей, наиболее значимых для решения задач социально-экономического развития, имеются иностранные инвестиции
- d) когда для достижения стратегических целей, наиболее значимых для решения задач социально-экономического развития, нужны минимальные сроки и максимальные ресурсы

Правильный ответ: Когда для достижения стратегических целей, наиболее значимых для решения задач социально-экономического развития, имеются минимальные сроки и/или ресурсы.

9. За счет чего применение проектной схемы управления позволяет сократить сроки реализации инвестиционных проектов?

- a) понижения эффективности межведомственного взаимодействия
- b) повышения эффективности межведомственного взаимодействия
- c) унификации реализации проектов в различных сферах экономики
- d) все ответы верны

Правильный ответ: за счет повышения эффективности межведомственного взаимодействия

10. К каким последствиям ведет ситуация, когда проектная деятельность на первых этапах модернизации государственного управления не отделяется от процессной деятельности определённого органа в текущем режиме?

- a) приводит к возрастанию нагрузки на рядовых исполнителей, двойному подчинению и удвоению отчетности, что снижает эффективность применения проектного управления
- b) приводит к снижению нагрузки на рядовых исполнителей, упрощению отчетности, что повышает эффективность применения проектного управления
- c) приводит к сокращению численности рядовых исполнителей, упрощению отчетности, что повышает эффективность применения проектного управления
- d) приводит к росту численности рядовых исполнителей, упрощению отчетности, что повышает эффективность применения проектного управления

Правильный ответ: Приводит к возрастанию нагрузки на рядовых исполнителей, двойному подчинению и удвоению отчетности, что снижает эффективность применения проектного управления.



Список литературы по теме:

1. Бикмурзин, Р. Проектное управление – что это такое в реальности? [Электронный ресурс] / Р. Бикмурзин // НР – портал. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/proektnoe-upravlenie-chtoeto-takoe-v-realnosti-chast-1-prakticheskiy-smysl>
2. Борисов, С. А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью [Текст] / С. А. Борисов, А. Ф. Плеханов // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13 (235). – С. 91–96.
3. Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной власти. // Вопросы территориального развития. Выпуск 5 (35), 2016
4. Мирошников С. Н. Применение проектного подхода в рамках системы стратегического планирования регионального развития // Управленческое консультирование. 2019. № 11. С. 92–100.
5. Управление проектами: Учебное пособие / Н.В.Абрамов, Н.В.Мотовилов, Н.Д.Наумов. — Нижневартовск, 2008. — 197 с.
6. Управление проектами [Текст]: учебник / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. – М.: Издательство «ДИС», 2003. – 528 с.
7. Управление проектами [Текст]: учебник / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Издательство «Омега – Л», 2008. – 405 с.
8. Фукуяма Ф. Сильное государство: Управление и мировой порядок в XXI веке. М.: АСТ, 2006.

ТЕМА №2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ, ПРАВОВОЕ ПОЛЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

План

1. Передовые подходы проектного управления для внедрения в систему государственного управления.
2. Организационная структура управления, модель проектно-ориентированной системы государственного управления.
3. Правовое регулирование и методическое сопровождение проектной деятельности в органах власти.

Цель лекции: продемонстрировать организационную структуру в государственном секторе и правовое поле проектного менеджмента.

Задачи:

1. Раскрыть передовые подходы проектного управления для внедрения в систему государственного управления.
2. Продемонстрировать организационную структуру в государственном секторе и правовое поле проектного менеджмента.
3. Показать правовое регулирование и методическое сопровождение проектной деятельности в органах власти.



2.1. Передовые подходы проектного управления для внедрения в систему государственного управления

Проектное управление, ориентированное в первую очередь на достижение конкретного результата, в конкретные сроки, с конкретным качеством и использованием конкретных ресурсов в виде людей, времени и финансов, представляет собой перспективное, необходимое и востребованное изменение в государственном управлении.

Управление проектами с 1980-х годов широко распространилось по всему миру как современный, почти не имеющий недостатков способ организации работы бизнес-организаций – в первую очередь, а также и государственных учреждений – независимо от сферы деятельности, функций и уровней управления. При этом практически все наиболее значимые достижения человечества (восстановление стран Европы и мира после Второй мировой войны или Американская космическая программа) рассматривались как «проекты».

С точки зрения государственного управления проектный подход не привязан жестко к определенной парадигме государственного управления. Данный способ организации государственной деятельности довольно легко ассоциируется с

различными моделями управления. Однако гибкость, делегирование задач и коллективные командные действия, управление временем и ресурсами проектов очень хорошо соответствуют ценностям новых моделей, появившихся в последние десятилетия, – нового государственного управления (NPM) и «государства развития».

Приведем краткий обзор внедрения проектного менеджмента в Великобритании, Российской Федерации и более подробно остановимся на опыте Малайзии и Сингапура.

Подход к управлению проектами в Великобритании. В 2016 г. в Великобритании создан единый центр управления крупнейшими проектами с государственным участием – Департамент инфраструктуры и проектов (Infrastructure and Project Authority, IPA). Помимо координации и поддержки наиболее важных и масштабных проектов страны в функции данного органа вошли глубокая экспертиза финансирования и менеджмента⁷. IPA подотчетен непосредственно министру финансов Великобритании и Офису премьер-министра. Таким образом, IPA выполняет функции Проектного офиса в масштабах Великобритании, где осуществляется руководство приоритетными проектами и программами во всех областях – от здравоохранения до военных инфраструктурных проектов. Все эти проекты и программы составляют государственный портфель крупных проектов (Government Major Projects Portfolio, GMPP). Согласно отчетам ключевыми отраслями на ближайшее десятилетие станут энергетическая и транспортная. Только в эти две отрасли планируется инвестировать 135,6 млрд фунтов стерлингов до 2021 г. Всего же государственный портфель крупных проектов включает в себя 133 проекта на общую сумму 423 млрд фунтов стерлингов⁸.

Учитывая многомиллиардные инвестиции в национальные проекты, роль IPA в отслеживании состояния проектов и программ имеет первостепенное значение. Для эффективного управления и координации проектов и программ проводится всесторонняя оценка проектов. Отраслевые министерства со своей стороны проводят ежеквартальную оценку состояния проектов и направляют отчетность в IPA, который сводит ее в целях формирования общей отчетности для вышестоящих органов. При этом IPA вовлечен во все жизненные циклы проекта – от инициации до контроля.

⁷ Правительство Великобритании создает новый орган для управления крупными государственными проектами URL <https://www.pmservices.ru/project-management-news/pravitelstvovelikobritanii-sozdayot-novyj-organ-dlya-upravleniya-kрупnymi-gosudarstvennymi-proektami/>

⁸ В Великобритании будет реализовано более 130 проектов в рамках Национального плана развития инфраструктуры <https://investinfra.ru/mezhdunarodnaya-praktika/v-velikobritanii-budetrealizovano-bolee-130-proektov-v-ramkah-nacionalnogo-plana-razvitiya-infrastruktury.html>

Подобная организационная структура позволяет обеспечить эффективную систему мониторинга и персонафикацию ответственности. Согласно отчетам ИРА о реализации приоритетных правительственных проектов основная причина провальных проектов заключается в недостаточной проработанности на самых ранних этапах. Разработанная дорожная карта инициации проектов (Project Initiation Routemap, Routemap) помогает определять вызовы и риски на этапе инициации, тем самым увеличивая шансы на успешное завершение крупных проектов.

Эти вызовы и риски включают следующие пункты:

- недостаточный уровень взаимосвязи между проектом и стратегическими приоритетами организации;
- недостаточное взаимодействие с заинтересованными лицами;
- недостаточные навыки проектного управления и управления рисками и др.

Инструменты Routemap разработаны для оценивания возможностей заказчика, клиента, рынка вместе со средой проекта. Данный анализ позволяет идентифицировать зоны риска и выявить общие закономерности проекта.

В целом же дорожная карта Routemap показывает свою эффективность как среди государственных программ и проектов, так и среди частного сектора. Существующие модули в рамках Routemap не заменяют лучшие практики реализации проектов, они дополняют их, так как модули взяты и сформированы вследствие реализации реальных крупных и инфраструктурных проектов.

Модули основаны на следующих областях развития:

1. Рационализм – описывает ожидаемые выгоды от проекта.
2. Государственное управление – используя властные полномочия и подотчетность, вы можете принимать решения в течение всего проекта, взаимоувязывая цели проекта со стратегическими целями организации.
3. Стратегия реализации – определение процессов проекта для понимания выгод, выявление требований, придерживаясь нужд государства; управление рисками.
4. Организационная структура и развитие – улучшение организационной структуры для функционирования текущей ситуации и ориентира для будущих нужд.
5. Поставка – выход на рынок, распределение рисков между клиентом и цепочкой поставок.
6. Управление рисками – идентификация, оценивание и управление факторами, которые могут уменьшить или увеличить шансы достижения выгоды проекта.
7. Управление ценностями – акцент не только на краткосрочную выгоду от проекта, но и на долгосрочную.

Методология Routemap состоит из 10 последовательных шагов, которые применяются к проекту.

Для того чтобы наложить данную методологию на проект, необходимо проделать 10 этапов, которые разбиты на три группы процессов.

Первая группа процессов направлена на то, как лучше всего спланировать проект.

Вторая группа процессов содержит работы, направленные на сбор информации по проекту с использованием инструментов оценивания. По итогам сбора информации идет согласование между всеми заинтересованными сторонами.

Третья группа процессов предусматривает планирование конкретных мероприятий в целях реализации проекта. Происходит анализ информации, как можно интегрировать план в существующие процессы проекта.

Опыт России. Внедрение проектного менеджмента в деятельность органов государственной власти Российской Федерации начали практиковать со второй половины 2010-х годов. Особую актуальность вопрос внедрения системы проектного менеджмента в деятельность государственных органов Российской Федерации приобретает последние несколько лет. Правительство страны позиционирует проектный менеджмент как инструмент достижения поставленных стратегических целей в необходимые сроки и с максимальной эффективностью.

Проектный подход в государственном секторе Российской Федерации стал формироваться в результате модернизации подходов и методов управления на уровне государства. Вначале произошел активный переход к понятию «государственный менеджмент», который включал в себя лучшие практики корпоративного управления. После этого наметилась тенденция к увеличению применения проектного менеджмента, под который была сформирована соответствующая нормативно-правовая база и выстроена организационная основа и методологическая составляющая.

В 2016 г. было принято решение о системном внедрении проектного менеджмента в органах государственной власти, которое вылилось в подписанный президентом Российской Федерации Указ №306. Данным указом президент создал Совет по стратегическому развитию и наиболее приоритетным проектам – специальный совещательный орган, основная цель которого – разработка решений важнейших задач по главным стратегическим направлениям страны.

В том же году в структуре аппарата Правительства Российской Федерации был создан Департамент проектной деятельности, который выполнял роль Федерального (централизованного) проектного офиса, организовывал проектную работу и формировал приоритетные проекты и программы, затем проводил мониторинг их исполнения. Уже в октябре 2016 г. было подписано Постановление

Правительства Российской Федерации об утверждении Положения об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и организационной структуре системы проектного менеджмента⁹.

В условиях ужесточения конкуренции на международных рынках, повышения требований потребителей к качеству получаемых услуг, потребности организаций в перестройке организационной структуры значение проектного менеджмента в Российской Федерации постоянно возрастает.

Подход к управлению проектами в Малайзии. Интересный опыт внедрения и управления эффективностью государственных реформ провела Малайзия. За внедрение и развитие проектного менеджмента в этой стране отвечает институт PEMANDU (Project Management and Delivery Unit), который был создан при Правительстве Малайзии в 2009 году для достижения статуса экономически развитой страны. С поставленной задачей институт PEMANDU справился в полной мере, доведя ежегодный рост ВВП до 6% с созданием более 3 миллионов рабочих мест. Эти показатели были достигнуты в течение первых двух лет работы по методу PEMANDU. В основе успеха лежат идея и принципы работы по методологии PEMANDU, которая во главу угла ставит прозрачность процессов при реализации проектов (программ, реформ). PEMANDU проводит мониторинг и работает над оптимизацией процессов в государственном секторе через использование информации о деятельности министерств. В целом же деятельность министров и, соответственно, министерств оценивается по ключевым показателям эффективности, которые изначально устанавливаются как реалистичные и достижимые. Достигнутые показатели министерств доступны общественности, что делает данный подход отличительным от традиционных.

Также инновационным подходом является то, что деятельность государственных служащих привязана к стратегическим долгосрочным целям государства, которые были выработаны и сформулированы не только высшим руководством, но и самими исполнителями¹⁰. При таком подходе вполне возможно говорить о преемственности, ведь все реализуемые проекты, программы, проводимые реформы в стране направлены на достижение стратегических целей. Это и есть суть проектного менеджмента, где все взаимосвязанные проекты, входящие в программу, и сами программы входят в портфель проектов. Одними из главных причин провальных реформ и программ, по словам

⁹ Картов А.Е. Передовые подходы проектного управления // Научный журнал «Вестник университета «Туран» № 3(91) 2021 г.

¹⁰ Паллаб Саха. Методология преобразования правительства на основе архитектуры предприятия. Часть 2. // Информационное общество. 2009, вып. 4-5, с. 80-96.

малайзийских экспертов, назывались обобщенные стратегии без подробной, детализированной программы реализации и размытая подотчетность за результаты работы.

PEMANDU использовал радикальный подход к проведению преобразований – методологию BFR (Big Fast Results), состоящую из восьми последовательных шагов.

Первый шаг очень важен при написании стратегических документов страны, так как в них отражаются ключевые направления развития. В Малайзии премьер-министр страны, его заместители и все министры стали собираться на специальных выездных рабочих встречах, целью которых стало определение основных приоритетов и списка развития отраслей, вклад в которые принесет наибольшую потенциальную выгоду.

Второй шаг заключается в создании максимально описанных, детализированных программ с подробным планом действий. Важнейший этап в данном методе предполагает собрание наиболее компетентных специалистов из частного и государственного секторов в фасилитационных лабораториях. Результатом являются подробно описанные планы с определением персонифицированного ответственного исполнителя по каждому проекту.

Третий шаг является логическим продолжением предыдущего шага, где появляется необходимость обсудить расписанные программы с общественностью. Причем общественность состоит из представителей не только профессиональных сообществ, но и оппозиционных партий. То есть идет полное вовлечение заинтересованных сторон, что сказывается на объективном написании реформ. В проектном менеджменте работа с заинтересованными сторонами имеет первостепенное значение и выполняется на протяжении всего жизненного цикла проекта. Четвертый шаг направлен на информирование общественности о подготовленных программах после тщательной их подготовки и обсуждения с широкой общественностью.

Документ, состоящий из нескольких сот страниц, превращается в дорожную карту из нескольких десятков страниц, которая содержит наиболее важную информацию для населения.

Пятый шаг – это установка ключевых показателей эффективности в рамках дорожной карты. Данная мера нужна для контроля выполнения государственными служащими задач, заложенных в разработанных программах.

Шестой шаг – подведение итогов, подразумевающее ежемесячное собрание руководящего комитета, на котором обсуждаются достигнутые промежуточные результаты и дальнейшие действия. При этом каждый из членов руководящего комитета получает оценку своей работы.

Седьмой шаг характерен тем, что работе руководящего комитета давали не сфальсифицированную, а объективную оценку. Для этого создается международная комиссия, куда входят представители Всемирного банка, МВФ, и проводится аудит проделанной работы за отчетный год.

Восьмой шаг заключается в публикации годового отчета о баллах министров, что позволяет сделать выводы об эффективности работы каждого из членов руководящего комитета. Итак, работа по методологии PEMANDU предполагает пошаговый алгоритм, который отвечает всем принципам проектного управления.

Таблица 2.1. Сравнительная характеристика PEMANDU с группами процессов наиболее распространенных методологий проектного менеджмента¹¹

Группы процессов проектного управления	Методология PEMANDU
Инициация	Написание стратегического документа
Планирование	Детальное написание программ с привлечением наиболее компетентных экспертов
Реализация	Выполнение программ согласно заданным ключевым показателям эффективности
Контроль	Контроль общественности через достижение министрами ключевых показателей эффективности. Также проведение независимого аудита международной комиссией
Завершение	Публикация ежегодного отчета

Опыт Сингапура. В 2006 г. Сингапуре была разработана проектно-ориентированная пошаговая инструкция MAGENTA для реализации информационной системы каждого из ведомств согласно подходу SGEA.

¹¹ Картов А.Е. Передовые подходы проектного управления // Научный журнал «Вестник университета «Туран» № 3(91) 2021 г.

Для справки:

Программа Архитектура государственного предприятия Сингапура (SGEA) была создана для поддержки и включения бизнес-стратегии, цели и видение «сетевого правительства». Он принял подход федеративной архитектуры, аналогичный правительству США. Это набор схем: Бизнес-архитектура (BA), Информационная архитектура (IA), Архитектура решения (SA) и Техническая архитектура (TA) правительства Сингапура. Он обеспечивает целостное представление о бизнес-функциях, общих стандартах данных, а также общих системах и инфраструктуре ИКТ. Эта программа способствует выявлению возможностей сотрудничества между агентствами, поощряя более широкий обмен данными, системами и процессами между агентствами.

Методология архитектуры предприятия (АП) для органа власти (Methodology for AGENCY ENTERPRISE ARCHITECTURE, MAGENTA) представляет собой многоэтапную, итеративную и нелинейную методологию построения АП¹². Она призвана обеспечить целостный подход к созданию АП, который могли бы использовать все органы власти. Методология предоставляет единый механизм для создания интегрированной государственной архитектуры.

MAGENTA – многоэтапная методология, включающая многочисленные графики, диаграммы, инструменты, шаблоны, примеры, практические руководства и часто задаваемые вопросы и ответы.

MAGENTA предлагает практический подход, ориентированный на ключевые процессы деятельности органа власти. Под ключевыми процессами понимаются процессы деятельности, имеющие критически важное значение для успеха организации и позволяющие реализовать стратегические инициативы¹³.

Проектирование (реализация проекта) построения архитектуры предприятия (АП) состоит из следующих этапов:

- Запуск программы разработки архитектуры предприятия.
- Рассмотрение и анализ текущего состояния деятельности.
- Описание текущей архитектуры ИКТ.
- Анализ недостатков и выявление возможностей.
- Разработка целевой архитектуры деятельности.

¹² Паллаб Саха. Методология преобразования правительства на основе архитектуры предприятия. Часть 2. // Информационное общество. 2009, вып. 4-5, с. 80-96.

¹³ Дремин С.В., Хамидулин В.С. Опыт Сингапура по внедрению проектного управления в деятельность государственных учреждений // Вестник МГИМО. 2013. №4 (31) С.187-194

- Разработка целевой архитектуры ИКТ.
- Проектирование системы управления и развития архитектуры предприятия.
- Проектная документация архитектуры предприятия и план перехода.
- Поддержка архитектуры предприятия.

Каждый этап MAGENTA структурирован следующим образом:

Задача: основная цель реализации этапа.

Входы: необходимые элементы для выполнения этапа. Каждый входной элемент содержит ссылки на этап (ы), где он применяется.

Выходы: результаты выполнения этапа. Каждый выход содержит ссылки на этап (ы), которые нужно пройти для его получения.

Шаги: представленные в графическом и табличном виде действия, выполняемые на данном этапе. Каждый шаг ссылается на соответствующий данному этапу инструмент или пример. Для каждого шага определено ответственное лицо.

Инструменты этапа: шаблоны, руководства и рекомендации, помогающие при реализации определенного шага на данном этапе.

Примеры этапа: примеры результатов выполнения определенных шагов на данном этапе. Примеры показывают, какой результат должен достигаться на конкретном шаге.

На основе этапов реализации MAGENTA можно сделать вывод, что эта методология построена на классическом проектном подходе с обозначением входов, выходов, ресурсных ограничений, внутреннего и внешнего окружения.

В центре MAGENTA — преобразование правительства. Методология разработана для ответов на ключевые вопросы, встающие перед органами власти в следующих сферах: эффективность деятельности, эффективность инвестиций, эффективность ИКТ.

MAGENTA подразумевает двумерный проектный подход к развитию АП с отражением различных групп заинтересованных лиц и степень развития АП. Это помогает разрабатывать будущие программы, направленные на переход к целевым архитектурам.

В процессе проектирования архитектуры госоргана используется матрица с учетом следующих уровней: клиентов, каналов обмена данными, направленной деятельности, процессов, сервисов и приложений.

Проектный подход в построении АП предоставляет значительные преимущества системе госуправления Сингапура. В результате многолетней работы по внедрению ИКТ органы власти Сингапура демонстрируют высокий уровень зрелости в таких аспектах, как стратегическое планирование, планирование ИКТ-систем, стандартизация технологий и консолидация данных, интеграция предприятий, управление программами и услугами в сфере ИКТ, управление

портфелем ИКТ-решений, а также управление жизненным циклом разработки систем с различной степенью охвата и интенсивности.



2.2. Организационная структура управления, модель проектно-ориентированной системы государственного управления

Внедрение проектного управления в органах власти неизбежно связано с сочетанием их процессной и проектной деятельности. В практике публичного управления Кыргызской Республики можно применить такой подход, выделив две модели организации достижения целей органов исполнительной власти:

- процессно-ориентированную модель управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках операционной деятельности);
- проектно-ориентированную систему управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов (рис. 2.1.).

Орган власти вправе выбрать способ достижения целей деятельности, следовательно, и тип системы управления. Критериями выбора является масштабность и срочность изменений относительно текущего состояния. Все, что можно организовать как процесс, лучше так и организовать. Если же задача имеет неповторяющийся характер, ее эффективнее решить проектным путем. В рамках процессно-ориентированной системы управления могут выполняться отдельные проекты и наоборот.

При переходе на проектно-ориентированную систему управления процессы управления органа власти делятся на основные, к которым относятся стратегическое управление, тактическое управление и управление проектами, и вспомогательные, к которым относятся управление мотивацией и управление компетенциями участников проектов, организационное и технологическое сопровождение проектов.

С точки зрения профессиональной деятельности управление проектами – это творческая деятельность по руководству и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и технологий управления для достижения в проекте результатов по составу и объему работ, их стоимости, времени и качеству выполнения к удовлетворению ожиданий участников проекта.



Рисунок 2.1. Модель проектно-ориентированной системы управления¹⁴

Для грамотного построения системы проектного управления (СПУ) весь процесс его организации в органах исполнительной власти должен полагаться на следующие принципы.

- Внедрение СПУ — проект. Соответственно, как и любой другой проект, СПУ должна разрабатываться с применением проектных методик.
- Последовательность. Система проектного управления внедряется поэтапно, с выделенными выполнимыми сроками.
- Ориентация на внятные результаты. Результаты мероприятий по созданию СПУ должны иметь выделенную полезность и практическую применимость: Проектный комитет, Проектный офис, Информационная система проектного управления (ИСПУ), обученный персонал, система показателей, мотивации, шаблоны документов, регламенты и т.д.

¹⁴ Источник: Моисеев И. Внедрение проектного управления в государственном секторе <https://finswin.com/projects/metody/proektnoe-upravlenie-v-organah-gosudarstvennoj-vlasti.html>

- Определенные направления (по вспомогательным процессам).
- Разрабатываемые решения должны поддерживаться по всем блокам работ: организация — мотивация — обучение — ИТ.
- Постепенное усложнение. На начальной стадии необходимо создавать и отрабатывать несложные приемы, поэтапно усложняя систему, добавляя в нее новые элементы и связи.
- Итерационность. Апробация наработок, выявление ошибок, их исправление и фиксация результата.
- Целостность. Решения взаимосвязаны и обладают синергетическим эффектом.
- Простота. Ориентация на унификацию, типизацию решений без потери эффективности.
- Гибкость. Элементы системы могут быть адаптированы к изменяющимся организационным, технологическим, внешним условиям.
- Полезность. Внедряемая система проектного управления должна повышать эффективность и результативность деятельности органа государственной власти

Реализация проектов требует создания временной организационной структуры и соответствующей системы управления.

Механизм разработки любого проекта предполагает последовательное прохождение ряда этапов:

- 1) аналитического (проблемно ориентированный анализ ситуации);
- 2) концептуализации (построения иерархии целей и задач);
- 3) инструментализации (отбора эффективных инструментов осуществления деятельности в рамках проекта);
- 4) конкретизации схемы действий (до уровня мероприятий и порядка (графика) их проведения);
- 5) бюджетирования проекта;
- 6) выделения критериев эффективности реализации проекта, ожидаемых показателей и методов их оценки.

Организационная структура проектной деятельности является многоаспектным понятием, содержание которого может меняться в зависимости от контекста рассмотрения процессов управления проектами.

К примеру, в рамках исследования условий внедрения системы проектного управления в организационную архитектуру компании (органа власти, учреждения) предметом анализа становятся модели организационной структуры как варианты декомпозиции властных полномочий в управляемой системе отношений.

Основная задача в рамках такого анализа – выбор наиболее подходящего варианта интеграции проектного формата управления в существующую организационно-управленческую практику. Важно найти сбалансированное решение относительно формирования системы организационных единиц (должностных лиц, структурных подразделений), построения схем властного взаимодействия между субъектами, взаимосвязи между структурными единицами.

При внедрении проектного подхода, в зависимости от уровня управления, масштабов и временных условий проектной деятельности, ее характера и специфики, как правило, формируются два типа организационных структур, вовлеченных в процесс регулирования проектной деятельности организации: постоянно действующие и временные.

Постоянно действующие структуры создаются в целях стратегического и тактического управления проектной деятельностью, стандартизации процессов управления проектами, обеспечения ресурсами, методологиями, инструментами. Здесь происходит организация внедрения технологий проектного менеджмента, принятие необходимых правовых и методических документов, принятие кадровых решений по руководителям проектов, решений по выбору и финансированию конкретных проектов, выполняется контроль осуществления проектной деятельности, оценка результатов.

Например, в Казахстане и в Российской Федерации примером постоянно действующей организационной структуры является совокупность органов управления проектной деятельностью в правительствах этих стран, включающая в себя, в частности, Президиум Совета при главе государства по стратегическому развитию и национальным проектам, проектные офисы государственных органов различных уровней.

Временные организационные структуры зависят от различных характеристик проекта и условий его реализации, создаются и встраиваются в существующую организационную структуру организации в целях реализации конкретного проекта, т. е. имеют ограниченный жизненный цикл. К элементам таких структур можно отнести проектные комитеты, рабочие группы, ролевые позиции куратора, руководителя, администратора проекта и т. д.

Важна идентификация различных характеристик участников проекта помимо ролей, должностных позиций и подчиненности. К примеру, это может быть уровень принимаемых решений, регулярность встреч, занятость участников проекта и т. д. На основании всей учтенной информации формируется визуализированная структура взаимодействия между участниками проекта. Таким образом, каждая организационная структура проекта имеет уникальные характеристики, формируется под конкретную задачу и в разных случаях содержит разную информацию.



2.3. Правовое регулирование и методическое сопровождение проектной деятельности в органах власти

Проектный подход в государственном управлении является инструментом, предназначенным для повышения эффективности деятельности, который преследует цель достижения конкретных конечных результатов при ограничении в сроках и ресурсах, которые есть у исполнителей.

В настоящее же время в Кыргызской Республике для реализации государственных программ, по которым цели и задачи устанавливаются сами исполнители, используется функциональная структура управления, которая имеет разделение по отраслям и предназначена для исполнения фиксированных процессов, плохо решает проектные задачи, которые ставит перед правительством время.

Так, история советского проектного менеджмента начинается в 1930-х годах с появлением календарно-сетевого планирования и поточного строительства, базирующихся на диаграммах Ганта, циклограммах и пр. Стоит отметить, что в этот период именно советские ученые вносят большой вклад в становление методологии управления проектами¹⁵.

Во всем мире развитие проектного подхода к управлению происходит с помощью реализации приоритетных национальных проектов в таких областях, как сельское хозяйство, здравоохранение, образование и жилищное строительство, инфраструктура и другие.

Масштабирование практики применения проектного подхода к решению государственных задач в любом государстве практически начинается с различных постановлений правительств стран, к примеру «Об организации проектной деятельности», большинство таких постановлений вытекают из указов главы государства (президента или премьер-министра), которые касаются реализации приоритетных проектов.

В такого рода постановлениях, во-первых, утверждаются различные положения об организации проектной деятельности в органах государственной власти, функциональная структура системы управления проектной деятельностью в самих правительствах, органам государственной власти рекомендуется организовать проектную деятельность. Также в этих документах речь может идти об организации различных Советов и проектных офисов и другое.

Принципиальным моментом в развитии проектного управления в органах власти становится закрепление в постановлениях правительств понятийного

¹⁵ Парчайкина Е.У. Нормативно-правовое регулирование проектного управления в органах власти https://elibrary.ru/download/elibrary_38518097_40992104.pdf

аппарата, например, «проект», «программа», «портфель», «проектная деятельность» и т.д.

Организация проектной деятельности в органах власти в соответствии с принятым законодательно-нормативными актами становится основой для разработки и реализации приоритетных проектов.

Основными инструментами реализации указов, постановлений является подготовка и следование особым методическим указаниям по разработке проектов и программ национального уровня.

Содержание таких методических рекомендаций можно разделить на три концептуальных блока:

- 1) требования к национальным проектам. В национальных проектах должны быть указаны значения целевых показателей с разбивкой по годам реализации, а при их отсутствии – соответствующие дополнительные показатели, которые позволят однозначно оценить достижение целей национального проекта. Разработчики национальных проектов уточняют перечень задач, при необходимости дополняют его задачами, позволяющими обеспечить полное достижение целей и целевых показателей национального проекта, определяют контрольные точки и составляют планы мероприятий, в совокупности обеспечивающих достижение результатов национальных проектов;
- 2) требования к региональным проектам. Региональные проекты являются составными элементами национальных проектов, поэтому их цели и показатели направлены на достижение целей и показателей национальных проектов. Планы мероприятий региональных проектов обычно разрабатываются на три года – очередной финансовый год и плановый период объединяются в сводный план национального проекта и ежегодно уточняются с учетом финансового обеспечения. Таким образом, обеспечивается «скользящее» планирование, синхронизированное с бюджетным циклом. По всем результатам региональных проектов устанавливаются количественные и качественные характеристики, позволяющие однозначно определить достижение результата. Обязательной является оценка вклада каждого регионального проекта в достижение целей и целевых показателей национального проекта;
- 3) требования к организации проектной деятельности. При реализации национальных и региональных проектов обеспечивается персональная ответственность за достижение целей. Так,

за достижение целей национального проекта отвечает его руководитель – руководитель соответствующего регионального органа исполнительной власти, за достижение целей национального проекта в части, касающейся соответствующего региона, отвечает высшее должностное лицо.

В исполнительных органах, а при необходимости и в подведомственных организациях, формируются ведомственные проектные офисы — самостоятельное подразделение с полной занятостью сотрудников и собственными полномочиями для организации внутриведомственного взаимодействия.

Методические указания так же содержат формы документов по национальным и региональным проектам, которые значительно упрощены, содержат информацию, позволяющую обеспечивать управляемость национальными и региональными проектами. В Кыргызской Республике пока нет установленного определения термина «национальный проект», «региональный проект» как основного, ровно так же, как и нет НПА в сфере проектного менеджмента.

Переход на национальные проекты даст возможность конкретизировать типы проектов, реализуемые органами государственной власти.

Что в целом может означать «**Национальный проект**»? Прежде всего, это должен быть проект (программа), обеспечивающий достижение целей и целевых показателей Национальной программы (плана) социально-экономического развития страны, а также выполнение важнейших задач, определяемых главой (президентом) государства.

Ведомственный проект – проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности государственного органа исполнительной власти.

Региональный проект – проект, обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов деятельности органов власти регионального уровня, а также муниципальных образований, расположенных на территории региона (области).

Таким образом, достижение стратегических целей государства обеспечивается взаимосвязью в линейке проектов: национальный проект — ведомственные – региональные проекты, и взаимосвязью государственных программ и национальных проектов.

Многие страны, перешедшие на проектный менеджмент, формируют паспорта национальных проектов, где отражается их вклад в достижение национальных целей. Эффективность, достаточность и необходимость предлагаемых к реализации мероприятий, их вклад в достижение целей и показателей обосновывается на этапе инициирования. Востребованность, стоимость и источники финансового обеспечения содержания объектов

имущества, создаваемых (приобретаемых) в рамках реализации национальных и региональных проектов, оценивается в ходе реализации. Например, в Российской Федерации, в структуре паспортов 11 национальных проектов и национальной программы «Цифровая экономика» утверждены 67 федеральных проектов.



Новые термины и понятия

Infrastructure and Project Authority, IPA – единый центр управления крупнейшими проектами с государственным участием – Департамент инфраструктуры и проектов в Великобритании.

Project Initiation Routemap, Routemap – дорожная карта инициации проектов

Институт PEMANDU (Project Management and Delivery Unit) – отвечает за внедрение и развитие проектного менеджмента, который был создан при Правительстве Малайзии в 2009 г.

Methodology for AGENCY ENTERPRISE ARCHITECTURE, MAGENTA – многоэтапная методология, включающая многочисленные графики, диаграммы, инструменты, шаблоны, примеры, практические руководства и часто задаваемые вопросы и ответы.

Итерационность – процесс циклического возврата к ранее выполненным апробациям наработок, выявление ошибок, их исправление и фиксация результата.

Национальный проект – проект, обеспечивающий достижение целей и целевых показателей Национальных программ (планов) развития страны, выполнение задач, определяемым главой (президентом) государства.

Ведомственный проект – проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности государственного органа исполнительной власти.

Региональный проект – проект, обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов регионального развития, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории государства.



Краткие выводы

1. В Кыргызской Республике активно ведется работа по реформированию государственной службы, необходимость которого возникла с момента обретения государственной независимости. Сегодня мы можем отметить, что реформирование и модернизация государственной службы в республике обусловлены быстро меняющимися внешними факторами и трансформацией бизнес-процессов. Административные реформы также стали происходить в Кыргызской Республике по причине того, что пришло время налаживания эффективной обратной связи с населением, справедливо требующим от власти получения качественных государственных услуг. Многие государственные программы осуществляются неэффективно. Подтверждением этих слов может служить ежегодный аудиторский отчет, проводимый Счетной палатой КР по контролю за исполнением бюджета. Отчеты из года в год показывают, что средства, предусмотренные на реализацию государственных программ, расходуются неэффективно. Более того, не предусмотрена ответственность за достижение или недостижение промежуточных и конечных целей. Для решения указанных проблем в систему государственного управления должна быть имплементирована одна из передовых управленческих технологий – проектный менеджмент. Причем внедрение данного метода нужно рассматривать с точки зрения системности.
2. Внедрение методологической части подразумевает утверждение правил осуществления проектного управления и принятие типового регламента проектного управления государственных органов.
3. Организационная часть в основном во многих странах состоит в создании и работе Проектного офиса, технологическая поддержка – в единой информационной системе проектного управления (ИСПУ). Все эти элементы вкуче составляют систему проектного менеджмента, внедренную в деятельность государственных органов. Чаще всего в работе по проектному менеджменту используется методология аджайл (agile), что определяет собой ценности и принципы гибкой методологии управления.



Контрольный вопрос

1. Назовите особенности внедрения и реализации проектного менеджмента в органах государственной власти Великобритании, Российской Федерации, Малайзии, Сингапура?



Ответ на контрольный вопрос:

Особенности в Великобритании. В Британии создан единый центр управления крупнейшими проектами с государственным участием – Департамент инфраструктуры и проектов (Infrastructure and Project Authority, IPA). Помимо координации и поддержки наиболее важных и масштабных проектов страны в функции данного органа вошли глубокая экспертиза финансирования и менеджмента. IPA подотчетен непосредственно министру финансов Великобритании и Офису премьер-министра. Особенность такова, что IPA выполняет функции Проектного офиса в масштабах Великобритании, где осуществляется руководство приоритетными проектами и программами во всех областях – от здравоохранения до военных инфраструктурных проектов. Все эти проекты и программы составляют государственный портфель крупных проектов (Government Major Projects Portfolio, GMPP).

Особенности в России. Проектный подход в государственном секторе Российской Федерации стал формироваться в результате модернизации подходов и методов управления на уровне государства. Вначале произошел активный переход к понятию «государственный менеджмент», который включал в себя лучшие практики корпоративного управления. После этого наметилась тенденция к увеличению применения проектного менеджмента, под который была сформирована соответствующая нормативно-правовая база и выстроена организационная основа и методологическая составляющая.

В 2016 г. было принято решение о системном внедрении проектного менеджмента в органах государственной власти, которое вылилось в подписанный президентом Российской Федерации Указ №306. Данным указом президент создал Совет по стратегическому развитию и наиболее приоритетным проектам – специальный совещательный орган, основная цель которого – разработка решений важнейших задач по главным стратегическим направлениям страны.

Особенности в Малайзии. Интересный опыт внедрения и управления эффективностью государственных реформ провела Малайзия. За внедрение и развитие проектного менеджмента в этой стране отвечает институт PEMANDU (Project Management and Delivery Unit), который был создан при правительстве Малайзии в 2009 г. для достижения статуса экономически развитой страны.

Инновационным подходом является то, что деятельность государственных служащих в Малайзии привязана к стратегическим долгосрочным целям государства, которые были выработаны и сформулированы не только высшим руководством, но и самими исполнителями.

Особенности в Малайзии. В 2006 г. Сингапуре была разработана проектно-ориентированная пошаговая инструкция MAGENTA для реализации информационной системы каждого из ведомств согласно подходу SGEA. Методология архитектуры предприятия (АП) для органа власти (Methodology for AGENCY ENTERPRISE ARCHITECTURE, MAGENTA) представляет собой многоэтапную, итеративную и нелинейную методологию построения АП¹⁶. Она призвана обеспечить целостный подход к созданию АП, который могли бы использовать все органы власти. Методология предоставляет единый механизм для создания интегрированной государственной архитектуры.

¹⁶ Паллаб Саха. Методология преобразования правительства на основе архитектуры предприятия. Часть 2. // Информационное общество. 2009, вып. 4-5, с. 80-96.

Проектный подход в построении АП предоставляет значительные преимущества системе госуправления Сингапура. В результате многолетней работы по внедрению ИКТ органы власти Сингапура демонстрируют высокий уровень зрелости в таких аспектах, как стратегическое планирование, планирование ИКТ-систем, стандартизация технологий и консолидация данных, интеграция предприятий, управление программами и услугами в сфере ИКТ, управление портфелем ИКТ-решений, а также управление жизненным циклом разработки систем с различной степенью охвата и интенсивности.



Контрольный вопрос

2. Подумайте и ответьте, почему в Кыргызской Республике нужно или не нужно внедрять проектный менеджмент в органах государственной власти.



Ответ на контрольный вопрос:

Кыргызская Республика нуждается в процессной оптимизации в государственном управлении. В функциональной деятельности органов власти сейчас идут только рутинные процессы (операционная деятельность), а проектных процессов практически нет. Проектные процессы разовые, они ориентированы на достижение уникального результата и определяются характером этого результата. Они исполняются преимущественно на среднем и верхнем уровнях системы государственного управления. Для достижения задачи повышения эффективности органам власти нужно переходить от рутинных процессов к проектным процессам.



Контрольный вопрос:

3. Какие нормативно-правовые акты обеспечивают внедрение и реализацию проектного менеджмента в органах исполнительной власти?



Ответ на контрольный вопрос:

Указы Президента, Распоряжения и Постановления Кабинета Министров различного характера, реализующие национальные государственные программы, Методические рекомендации по реализации и управлению приоритетных проектов (программ)



Задание 1:

Используя сайт:

<https://kursk.ru/region/economy/proektnaya-deyatelnost/proektnaya-deyatelnost-v-rossiyskoy-federatsii/normativno-pravovoe-regulirovanie-proektnoy-deyatelnosti-v-rossiyskoy-federatsii/> Перечислите основные НПА в сфере проектного менеджмента в государственном секторе Российской Федерации.

Пример выполнения задания 1.

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 сентября 2018 года №2101-р 18.04.2019 2)

Указ Президента РФ от 19.07.2018 №444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте РФ» 22.11.2018 3)

Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 №1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» 02.11.2018 4)

Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности (утв. Аппаратом Правительства Российской Федерации от 12.12.2017 № 9286п-П6) 25.12.2017 5)

Методические рекомендации по реализации и управлению изменениями приоритетных проектов (программ) 2.0 (утв. Аппаратом Правительства Российской Федерации от 13.12.2017 № 9338п-П6) 20.12.2017 6)

Методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов приоритетного проекта (программы) 2.0 (утв. Аппаратом Правительства Российской Федерации от 13.12.2017 № 9341п-П6) 20.12.2017 7)

Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетной программы 2.0 (утв. Аппаратом Правительства Российской Федерации от 13.12.2017 № 9374п-П6) 20.12.2017 8)

Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта 2.0 (утв. Аппаратом Правительства Российской Федерации от 13.12.2017 № 9373п-П6) 20.12.2017 9)

Постановление Правительства Российской Федерации от 12.10.2017 № 1243 «О реализации мероприятий федеральных целевых программ, интегрируемых в отдельные государственные программы Российской Федерации» 21.11.2017 г.



Кейс 1: «Проекты Национальной программы развития КР до 2026 г.»

Национальная программа развития Кыргызской Республики до 2026 года, направленная на улучшение благосостояния граждан, разработана в рамках Национальной стратегии развития Кыргызской Республики до 2040 года с сохранением принципа преемственности на основе долгосрочных стратегических целей развития страны с ориентацией на человека и акцентом на основополагающее обязательство «не оставить никого позади» Целей устойчивого развития.

Задание:

- 1) Изучите Национальную программу развития Кыргызской Республики до 2026 года // <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/430700>
- 2) Составьте перечень проектов по каждому разделу Национальной программы и оформите это в форме таблицы.

Пример выполнения кейса 1.

№	Наименование раздела Национальной программы	Проекты
1	4.1. Реформа исполнительной власти	<ol style="list-style-type: none"> 1) создание координационного совета по реформированию системы государственного управления с участием гражданского общества, бизнеса и других заинтересованных сторон; 2) внедрение концепции «Управление на основе данных» (Data- driven governance); 3) совершенствование системы оценки деятельности государственных и муниципальных органов и их руководителей, основанной на достижении целевых индикаторов и эффективности реализации стратегических программ развития; 4) реализация Государственной стратегии развития и формирования кадров в Кыргызской Республике; 5) реализация программы «Келечек».
2	4.2. Цифровизация управления и развитие цифровой инфраструктуры	<ol style="list-style-type: none"> 1) запуск национальной образовательной программы «Системное повышение цифровых компетенций государственных служащих для поддержания цифрового государственного управления»; 2) запуск проекта «Национальная цифровая экосистема через интегрированные смарт-платформы/информационные системы»; 3) полноценное функционирование единого Государственного портала электронных услуг; 4) запуск фазы «Смарт города» как продолжение проекта «Безопасный город»; 5) внедрение системы цифрового взаимодействия «Государство- гражданин»; 6) завершение процесса автоматизации бизнес-процессов в государственных органах и органах местного самоуправления; 7) запуск портала «Открытые данные»; 8) разворачивание G-cloud; 9) запуск проекта «Искусственный интеллект как база Больших Данных»; 10) принятие и реализация концепции «Цифровая экономика Кыргызской Республики».
...

п	9.2. Устойчивость окружающей среды и изменение климата	<ol style="list-style-type: none"> 1) запуск национальной системы «Стандарты зеленой экономики»; 2) запуск проекта «Зеленый общественный транспорт»; 3) утверждение плана мероприятий по переходу государственных организаций (министерства и ведомства) на электромобили; 4) утверждение и реализация национального плана по адаптации к изменению климата и развитию с низким уровнем выбросов парниковых газов; 5) расширение экологической сети особо охраняемых природных территорий и повышение ее потенциала за счет эффективного научно обоснованного подхода к планированию управления; 6) реализация национальной программы «Лес»; 7) реализация Межгосударственной целевой программы «Рекультивация территорий государств, подвергшихся воздействию уранодобывающих производств»; 8) проведение работ по рекультивации площадок уранового наследия в населенных пунктах Шекафтар, Мин-Куш и Майлуу-Суу; 9) разработка комплексных мер по устойчивому управлению отходами и вторичными ресурсами; 10) реализация проекта «Управление рисками оползней в Кыргызской Республике»; 11) укрепление потенциала противодействия стихийным бедствиям, в том числе связанным с климатическими изменениями, через комплексную оценку и учет возможностей снижения рисков бедствий.
---	---	--



Тесты

1. В какой стране функционирует департамент инфраструктуры и проектов (IPA)?

- a) Сингапур
- b) Малайзия
- c) Россия
- d) Великобритания

Правильный ответ: Великобритания.

2. В какой стране используется разработанная дорожная карта инициации проектов Routemap?

- a) Великобритания
- b) Сингапур
- c) Малайзия
- d) Россия

Правильный ответ: Великобритания.

3. В какой стране за внедрение и развитие проектного менеджмента отвечает институт PEMANDU?

- a) Великобритания
- b) Сингапур
- c) Малайзия
- d) Россия

Правильный ответ: Малайзия.

4. В какой стране разработана проектно-ориентированная пошаговая инструкция MAGENTA

- a) Великобритания
- b) Сингапур

- c) Малайзия
- d) Россия

Правильный ответ: Сингапур.

5. В каких странах примером постоянно действующей организационной структуры является совокупность органов управления проектной деятельностью в правительствах этих стран, включающая в себя, в частности, Президиум Совета при главе государства по стратегическому развитию и национальным проектам, проектные офисы различных уровней?

- a) Казахстан и Российская Федерация
- b) Франция и Великобритания
- c) Малайзия и Сингапур
- d) США и Японии

Правильный ответ: Казахстан и Российская Федерация.

6. Какая структура управления используется в настоящее же время в Кыргызской Республике для реализации государственных программ?

- a) функциональная структура управления
- b) проектная и функциональная структура управления
- c) проектная структура управления
- d) вертикальная структура управления

Правильный ответ: функциональная структура управления.

7. Какая ответственность обеспечивается при реализации национальных и региональных проектов за достижение целей в блоке «требования к организации проектной деятельности»?

- a) персональная
- b) коллективная
- c) государственная
- d) все ответы верны

Правильный ответ: персональная.

8. Достижение стратегических целей обеспечивается взаимосвязью в следующей линейке проектов:

- a) национальный проект — ведомственные— региональные проекты
- b) национальный проект — ведомственные — региональные проекты, и взаимосвязь государственных программ и национальных проектов
- c) государственные программы — национальные проекты
- d) национальный проект — региональные проекты

Правильный ответ: национальный проект – ведомственные – региональные проекты, и взаимосвязь государственных программ и национальных проектов

9. Проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности государственного органа исполнительной власти, называется:

- a) коммерческим
- b) государственным
- c) региональным
- d) ведомственным

Правильный ответ: ведомственным.

10. Что отражают паспорта национальных проектов?

- a) организационную структуру национальных проектов
- b) вклад в достижение национальных целей
- c) ФИО ответственных лиц за реализацию проектов
- d) денежные ресурсы, вложенные в проекты

Правильный ответ: вклад в достижение национальных целей.



Список литературы по теме:

1. Гаман-Голутвина О.В. Мировой опыт реформирования систем государственного управления // Вестник МГИМО. 2013. №4 (31) С.187-194.
2. Дремин С.В., Хамидулин В.С. Опыт Сингапура по внедрению проектного управления в деятельность государственных учреждений // Вестник МГИМО. 2013. №4 (31) С.187-194.
3. Картов А.Е. Передовые подходы проектного управления // Научный журнал «Вестник университета «Туран» № 3(91) 2021 г.
4. Красильников Д.Г., Якимова М.Н. Факторы деформации проектного управления в органах государственной власти (из опыта реализации государственной политики в современной России) // Ars Administrandi. 2015. №2 С.36-48.
5. Красный А. Электронное правительство Сингапура. 2014 г.
6. Международный Стандарт по Управлению Проектами ISO 21500: 2012.
7. Моисеев И. Внедрение проектного управления в государственном секторе// <https://finswin.com/projects/metody/proektное-управlenie-v-organah-gosudarstvennoj-vlasti.html>
8. Методология управления проектами: 12 популярных подходов// <https://asana.com/ru/resources/project-management-methodologies>
9. Правительство Великобритании создает новый орган для управления крупными государственными проектами. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/pravitelstvovelikobritanii-sozdayot-novuj-organ-dlya-upravleniya-krupnymi-gosudarstvennymi-proektami/>
10. В Великобритании будет реализовано более 130 проектов в рамках Национального плана развития инфраструктуры // URL: <https://investinfra.ru/mezhdunarodnaya-praktika/v-velikobritanii-budetrealizovano-bolee-130-proektov-v-ramkah-nacionalnogo-plana-razvitiya-infrastruktury.html>
11. Рейтинг электронного правительства ООН 2016 - UN E-Government Survey 2016
12. Паллаб Саха. Методология преобразования правительства на основе архитектуры предприятия. Часть 1. // Информационное общество. 2009, выпуск 2, с. 6-20.

13. Паллаб Саха. Методология преобразования правительства на основе архитектуры предприятия. Часть 2. // Информационное общество. 2009, вып. 4-5, с. 80-96.
14. Парчайкина Е.У. Нормативно-правовое регулирование проектного управления в органах власти// https://elibrary.ru/download/elibrary_38518097_40992104.pdf
15. Селезнев Павел Сергеевич Сингапурская модернизация: инновационный опыт для России // Власть. 2014. №7 С.165-172.

ТЕМА №3. ПРЕДМЕТНЫЕ ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

План

1. Формирование и управление командой проекта.
2. Управление предпроектной фазой проекта.
3. Организационный инструментарий управления проектом.

Цель лекции: раскрыть общую характеристику предметных групп процессов проектного менеджмента.

Задачи:

1. Показать формирование и управление командой проекта.
2. Определить управление предпроектной фазой проекта.
3. Продемонстрировать организационные инструментарии управления проектом.



3.1. Формирование и управление командой проекта

Масштабные и амбициозные задачи развития страны могут быть достигнуты только при условии эффективной деятельности органов государственной власти. Одним из путей повышения их эффективности является подход, основанный на широкомасштабном внедрении проектного управления.

В свою очередь, система проектного управления, как и управление отдельно взятыми проектами, требует наличия работоспособных проектных команд. Поскольку проектная деятельность в органах государственной власти пока не получила широкого распространения, требуется научное обоснование эффективности этого направления, выявление механизмов и разработка инструментов формирования команд, способных эффективно решать проектные задачи. В отличие от функциональных и управленческих команд, проектные команды как понятие и как новая реальность только появляются в государственной сфере.

Например, результаты одного из опросов, проведённых британскими экспертами, показали, что только 38,3% опрошенных «имеют опыт участия в реализации проектов в сфере государственного управления»¹⁷. Причем в

¹⁷ Шебураков И. Об актуальности формирования эффективных команд при внедрении проектного управления в государственной сфере // Вестник КГУ <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-aktualnosti-formirovaniya-effektivnyh-komand-pri-vnedrenii-proektnogo-upravleniya-v-gosudarstvennoy-sfere>

данном случае речь идет даже не об участии в проектах в рамках системы проектного управления, а только об опыте участия в реализации отдельных проектов. Это подтверждается, в частности, тем, что ни один опрошенный не смог указать, какими именно стандартами организации проектных работ они руководствовались. В этой связи существует потребность как со стороны практики в наличии разработанных механизмов и инструментов управления проектами и формирования проектных команд, так и со стороны науки в исследовании особенностей формирования и развития проектных команд в специфических условиях государственного управления.

Действительно, в существующих стандартах, методических рекомендациях и наставлениях по проектному управлению в большинстве зарубежных стран более существенное внимание уделяется организационно-технологическим вопросам. Описание способов, инструментов и механизмов формирования проектных команд либо рассматривается с технической стороны, либо не затрагивается вовсе, а проектная «команда» воспринимается как данность. В то же время организация рабочих процессов именно в условиях проектного управления, предполагающего интенсивное взаимодействие рабочих проектных групп, требует в первую очередь командного подхода к организации деятельности.

При этом даже само понятие «проектная команда» не является до конца однозначным. Так, наряду с термином «проектная команда» встречаются и другие (например, начиная с 1987 г. в разных изданиях РМВОК)¹⁸: «проектная группа», «группа управления проектом», «члены команды проекта». Часто как в наставлениях, так и на практике под проектной командой имеется в виду группа людей, сформированная по проектному принципу и осуществляющая функции по управлению и реализации проекта.

Именно «командой» (а не просто «группой») такое объединение людей может называться априори, без привязки к сущностным характеристикам «команды», как социально-психологического феномена и явления в современном менеджменте. В то же время с точки зрения командного менеджмента (как, впрочем, и организационной психологии) команда, это не просто группа людей, подобранная и назначенная для выполнения определенных функций, а рабочая группа, достигшая с точки зрения уровня своего развития (что характеризуется и спецификой внутригрупповых социально-психологических процессов) такого уровня эффективности, который не достижим для стандартно работающей и даже эффективно выполняющей свои функции рабочей группы.

¹⁸ Руководство РМВОК. – Project Management Institute, 1996

Так, с точки зрения этапов развития команды или уровня групповой активности традиционно выделяют следующие виды рабочих групп на пути развития и превращения их в команду (Дж. Катценбах и Д. Смит)¹⁹:

- рабочая группа;
- псевдокоманда;
- потенциальная команда;
- реальная команда;
- высокоэффективная команда.

С другой стороны, в проектном менеджменте существуют и описаны требования к эффективной реализации проекта, в том числе с точки зрения достижения заранее запланированных результатов. Эффективность рабочей группы, реализующей проект или управляющей проектами, будет определяться именно заданными показателями реализации проекта (проектов).

В то же время любой проект можно выполнить (реализовать) с разной степенью эффективности – от уровня низкой эффективности (или даже полной неэффективности), уровня эффективности на минимально приемлемом уровне до уровня высокой эффективности, когда рабочая проектная группа демонстрирует результат «контрастный» по сравнению с реализацией подобных проектов или на уровне, значительно превышающем ожидания по сравнению с тем, что планировалось на этапе старта проекта.

Реализация высокоэффективных проектов возможна только силами проектной команды, которая является командой не номинально – по названию, а реальной командой, реализующей проект.

При организации работы над проектом необходимо решить две главные задачи:

- формирование команды проекта;
- организация эффективной работы команды.

В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций и отдельных специалистов. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию.

Стоит отметить, что с практической точки зрения в командном менеджменте выделяют три основных вида групп, из которых могут формироваться команды (группы, обладающие высокой или очень высокой степенью эффективности):

¹⁹ Катценбах Дж. и Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.ozon.ru/](http://www.ozon.ru/)

- управленческие команды;
- функциональные команды;
- и проектные команды.

Проектные команды, в отличие от двух предыдущих, являются временными, созданными специально для реализации проекта. В свою очередь, они могут подразделяться на команды, основным видом деятельности которых является проектная деятельность как таковая (консалтинговые и т. п.); кроссфункциональные, обычно состоящие из представителей разных подразделений и реализующие проекты стратегического для конкретной организации статуса; монофункциональные²⁰.

При этом сущностные характеристики всех этих видов команд существенным образом отличаются от характеристик рабочих групп в организациях. В проектном же менеджменте, как указывалось выше, напротив, любая проектная группа часто называется «командой» по определению, вне зависимости от ее характеристик, стадии формирования и даже результативности. Хотя при этом не только не отрицается, но и подчеркивается роль высокоэффективной команды для реализации проекта²¹.

С этой точки зрения объединение названных тем, исследование механизмов и разработка инструментов формирования эффективных проектных команд является крайне актуальной задачей как для теории, так и для практики. С практической точки зрения особенно актуальной она становится в условиях государственного управления, когда очевидным является низкое качество управления, характеризующееся часто, как «ручное управление» или «управление по поручениям».

Внедрение проектного управления на всех уровнях государственного управления является одной из ключевых задач совершенствования всей системы государственного управления в Кыргызской Республике. Командная форма взаимодействия является наиболее естественной для национальной модели менеджмента и потенциально может быть эффективно противопоставлена существующим «организационным патологиям».

Изучение зарубежной практики проектного подхода позволяет сделать выводы о том, что она подвергается в настоящее время воздействию, по меньшей мере, двух драйверов.

Первый является практическим пересмотром предписаний, содержащихся в стандартах проектного управления, что обусловлено техническими

²⁰ Долгов М. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. – М., 2016.

²¹ Верзух Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе МРА. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

и коммерческими неудачами, а также возникающими непродуктивными внутренними и внешними конфликтами, с которыми сталкиваются проектные команды. Практики в области управления проектами реагируют на эти недостатки, предлагая новые подходы, такие как гибкие методы управления или партнерские подходы и вовлекающее управление.

Второй драйвер – теоретический пересмотр проектов как временных организаций, внедренных в различных социальных контекстах²².

Необходим переход к более полному учету явлений и результатов проекта путем перераспределения усилий от разработки принципов оптимизации планов, графиков и технических обеспечивающих средств проектного управления к пониманию специфики отношений в командах, психологических аспектов структур и процессов, которые происходят в проектах и проектных организациях. Специалистов и организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в совершенно конкретные группы (категории) участников проекта, в состав которых входят: заказчики, инвесторы, проектировщики, поставщики ресурсов, подрядчики, консультанты, лицензиары, финансовые институты – банки.

Наконец существует команда проекта, возглавляемая руководителем проекта – менеджером проекта (в терминологии, принятой на Западе – проект-менеджера), а также, в зависимости от специфики проекта, в проекте могут быть и другие участники. Следует отметить, что участники проекта – категория более широкая, чем команда проекта. Команда проекта – одно из главных понятий управления проектами. Это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю последнего; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается. Количество людей в команде определяется объемом работ, предусмотренных проектом. Как правило, лидеры (менеджеры) функционально и (или) предметно ориентированных групп специалистов и составляют команду управления проектом.

Лидеры групп – это руководители, координаторы усилий всех членов группы; члены группы – непосредственные исполнители, которые имеют возможность сосредоточиваться на конкретной работе. При необходимости некоторые роли членов команды могут совмещаться. Организационная

²² Floricel S., Bonneau C., Aubry M., Sergi V. Extending project management research: Insights from social theories // *International Journal of Project Management*. – 2014. – № 32. – P. 1091–1107. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003140>

структура команды проекта раскрывает взаимоотношения участников проекта внутри команды.

Существует два основных принципа формирования команды для управления проектом.

Первый принцип – ведущие участники проекта – заказчик и подрядчик (кроме них могут быть и другие участники) создают собственные группы, которые возглавляют руководители проекта, соответственно, от заказчика и подрядчика. Эти руководители подчиняются единому руководителю проекта.

В зависимости от организационной формы реализации проекта, руководитель от заказчика или от подрядчика может являться руководителем всего проекта. Руководитель проекта во всех случаях имеет собственный аппарат сотрудников, осуществляющих координацию деятельности всех участников проекта.

Второй принцип – для управления проектом создается единая команда во главе с руководителем проекта. В команду входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности.

Система управления командой проекта включает: 1) организационное планирование; 2) кадровое обеспечение проекта; 3) создание команды проекта; 4) осуществление функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта. Система нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.

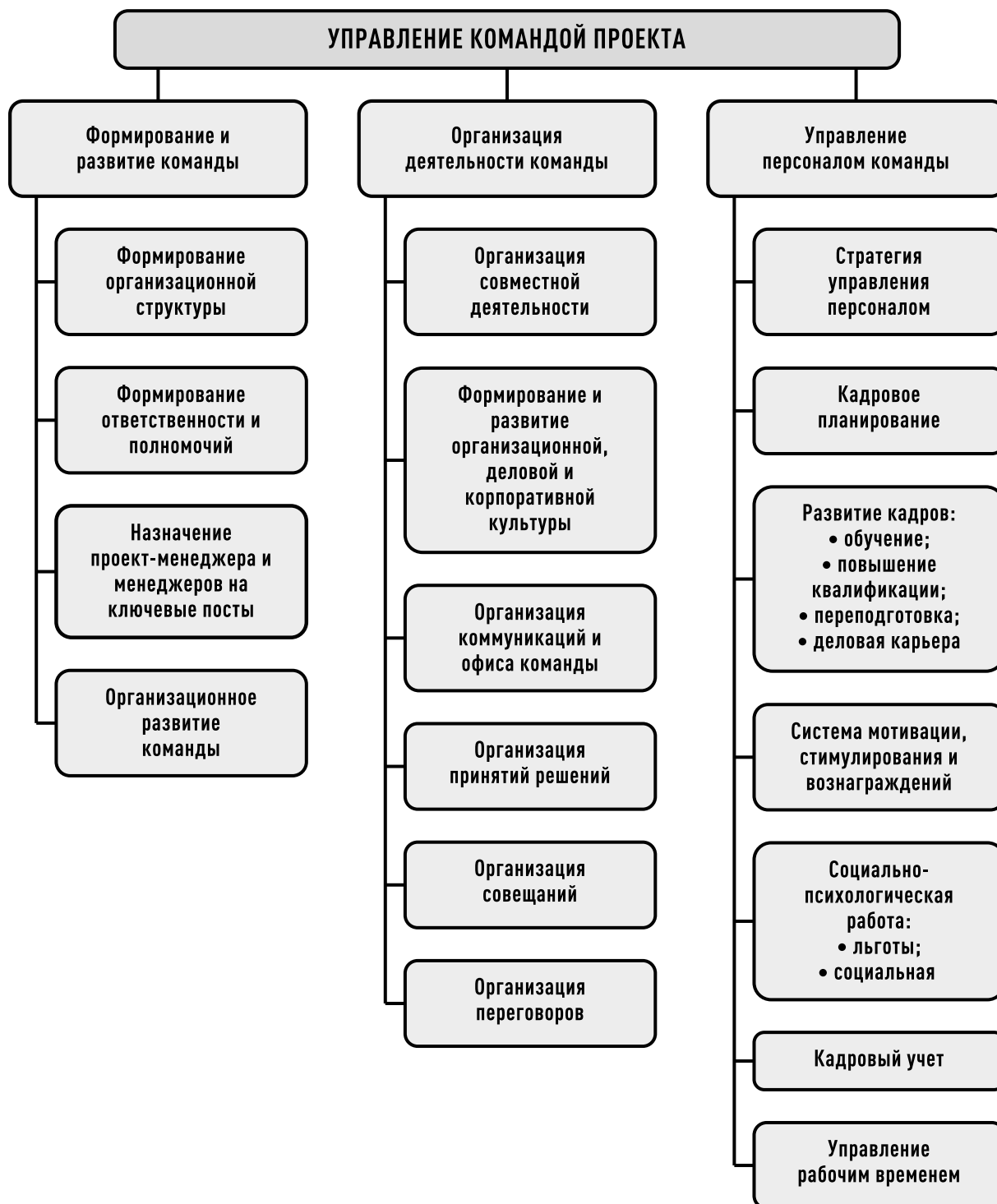


Рисунок 3.1. Структура системы управления командой проекта

На рис. 3.1. показана структура системы управления командой проекта. Суть команды – в осознании значимости цели, общей для всех ее членов, которой проникаются все члены команды, верят в ее достижимость; в ее миссии, которая для проекта заключается в его эффективной реализации.

Для команды проекта необходимо наличие у ее членов комбинации взаимодополняющих навыков (компетенций), составляющих три категории:

- технические и/или функциональные, т.е. профессиональные навыки;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- навыки межличностного общения (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Команда обладает такими существенными признаками, как:

- внутренняя организация, состоящая из органов управления, контроля и санкций;
- групповые ценности, на основе которых формируется чувство общности в команде и создается общественное мнение;
- собственный принцип обособления, отличающий ее от других команд;
- групповое давление, т.е. воздействие на поведение членов команды общими целями и задачами деятельности;
- стремление к устойчивости благодаря механизму отношений, возникающих между людьми в ходе решения общих задач; закрепление определенных традиций. Команда – это самостоятельный субъект деятельности, который может быть рассмотрен с точки зрения свойств, процессов, параметров, характерных для социальной группы.

Команда проекта – это управленческая команда. К основным факторам, определяющим принципы формирования команды относятся:

1. Специфика проекта. Команда проекта организуется для его реализации, поэтому такая характеристика, как специфика проекта – одна из главных в образовании команды.

Специфика проекта определяет:

- формальную структуру команды, которая утверждается руководством;
- ролевой состав;
- перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды;
- сроки, этапы, виды работ по проекту.

Очевидно, что состав команды для реализации строительного проекта должен включать проектировщиков, строителей, снабженцев и т.д. А в состав команды научного проекта должны входить научные работники, эксперты, специалисты в областях соответствующих знаний и т.п.

2. Организационно-культурная среда. Эта среда команды проекта делится на внешнюю и внутреннюю. Внешняя среда включает в себя окружение проекта во всех аспектах. Внутренняя среда, или организационная культура самой команды включает такие характеристики:

- принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
 - способы распределения власти: - сплоченность и связанность членов команды;
 - характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов – координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
 - организация ролевого распределения.
3. Особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Эти характеристики основываются на понятии «тип лидера», которое понимается как характерные особенности, определяющие всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными. Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к самоорганизации и самоконтролю. Наиболее адекватный лидер – тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили собой сами. Человека, способного к подобному лидерству, авторы называют сверхлидером.

Управление командой проекта связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости команды. Менеджер должен быть гибким, уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности. При реализации проекта специфика управления командой заключается в том, что она, как правило, не является традиционной самостоятельной организацией. Соответствующая организационная форма должна быть индивидуально подобрана под конкретный проект.

При формировании команды могут возникнуть два варианта²³:

1. Проект реализуется в рамках одного органа государственной власти (министерства, ведомства, муниципалитета) – например, в случае реорганизации органа исполнительной власти, расширения или диверсификации его деятельности и при этом имеются три возможности:
 - Работа над проектом как дополнительная задача в рамках повседневной деятельности. Это означает включение управления проектом в обычный ритм работы. Руководство министерства

²³ Управление командой: Практическое руководство - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 220 с.: 60x90 1/16. - (Harvard Business Review 10 лучших статей) (Переплёт) ISBN 978-5-9614-6496-2

(ведомства) определяет собственного руководителя проекта, который в рамках организационной схемы одновременно выполняет и свои обычные обязанности, и при этом дополнительно руководит проектной командой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам (вне зависимости от границ отделов). Он также планирует ресурсы и координирует всю деятельность по проекту.

- Классическая организация проекта. В такой модели, которая выбирается при комплексных и объемных задачах, особенно сильно подчеркнута значимость работы над проектом в организационной структуре органа государственной власти. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед иерархическими и дисциплинарными отношениями подчинения классической структуры подразделений предприятия. Проект находится под патронажем непосредственно руководства органа государственной власти (руководитель проекта, а отчасти и отдельные члены команды проекта) полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.
 - Смешанные формы – назначается освобожденный от иных видов деятельности опытный менеджер проекта и, в зависимости от проекта, привлекаются опытные специализированные сотрудники, которые, однако, одновременно занимаются своей обычной деятельностью. При этом вся ответственность лежит на менеджере проекта, который полностью может сконцентрироваться на реализации проекта и имеет больше свободы при назначении сотрудников для этого проекта.
2. Проект реализуется вне рамок одного органа государственной власти, т.е. команда формируется преимущественно из представителей различных органов государственной власти (например, в проекте «Келечек» участвуют Министерство образования и науки КР, Министерство здравоохранения, вузы, коммерческие организации и др.) Как правило, проекты реализуются далеко не всегда в рамках отдельного органа государственной власти. Это относится, например, к новым государственным строительным проектам, крупным проектам развития территорий и прочим. В таких случаях под конкретный проект создаются специфические структурные образования, как правило, являющиеся адаптивными организационными структурами.

Различают четыре основных подхода к формированию команды:

- целеполагающий (основанный на целях);

- межличностный;
- ролевой;
- проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход (основанный на целях) позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации проекта. Межличностный подход сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности команды.

Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

Проблемно-ориентированный подход (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч с группой специалистов в рамках команды, имеющих общие организационные отношения и цели. Подход включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи.

Главная цель формирования команды – самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может реализовываться не сразу, а в течение длительного времени. Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели²⁴:

- изменение набора целей или приоритетов;
- анализ и распределение способа работы;
- анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;
- определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Целесообразное формирование команды влияет на эффективность всей

²⁴ Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. - М.:Альпина Паблишер, 2018. - 534 с.: 60x90 1/16 (Обложка) ISBN 978-5-9614-6361-3

последующей деятельности:

- улучшаются руководство и качество принятия решений;
- изменяется командная организационная культура (обычно в сторону большей открытости);
- появляются последовательность в отстаивании своей позиции и разумная кооперация среди всех членов команды.



3.2. Управление предпроектной фазой проекта

Предпроектная стадия находится за пределами жизненного цикла проекта, но оказывает огромное влияние на его успех и эффективность. Именно здесь появляются на свет первоначальные идеи, которые в дальнейшем имеют шансы стать идеями проекта.

На этой стадии осуществляются научные исследования и опытно-конструкторские разработки, которые могут быть не связаны с конкретным проектом. Крупные фирмы и транснациональные корпорации нередко не только финансируют НИОКР, осуществляемые в научных центрах и университетах, но и сами содержат серьезные исследовательские центры и лаборатории, стремясь получить результаты, способные стать бизнес-идеями, идеями проекта, который принесет корпорации прибыль, престиж и повышение курса акций.

Деловая идея – это та точка, в которой предпроектная стадия переходит в первую фазу жизненного цикла проекта. Любой конкретный проект находит свою деловую идею именно на данной предпроектной стадии, если эта идея обладает научной новизной и еще не задействована в ранее осуществленных проектах.

Когда научная идея, пройдя все или часть этапов на предпроектной стадии, превращается в деловую идею, наступает первая фаза проектного цикла – предынвестиционная.

Слабость многих решений, проектов и программ обусловлена тем, что они не прошли предварительную оценочную и исследовательскую фазу, т.е. «фазу 0»²⁵.

Создание систем поддержки принятия решений (СППР) проходит предварительный предпроектный этап. Для него характерны те же составляющие, что и для разработки сложных систем. Создание СППР неразрывно сопряжено

²⁵ А.Р. Горбунов Эскизное, предварительное и предпроектное моделирование. «Фаза 0» стратегических исследований и проект//Бизнес-информатика №1(07)–2009 г.

с проблемами предметной области, на которую она нацелена; общие контуры будущих решений должны быть намечены ещё на «фазе 0». Выдерживается общая логика «концепция + модель», что означает анализ предметной области всеми необходимыми средствами, в том числе средствами имитационного и математического моделирования.

Таким образом, исследование предметной области формирование методов её изучения ведётся параллельно на «фазе 0». Такой слитный характер предварительного этапа создания СППР затрудняет его однозначную сегментацию. Обычно «фаза 0» как период концептуальной предварительной разработки проекта включает три этапа.

- 1) *Штабной этап*. Этот этап можно определить как стадию требований к системе, т.е. базовых потребностей, из которых вытекает её конфигурация и характеристики. Этап включает определение требований по новым компетенциям (не существующим в данный момент) и необходимым для достижения рамочных или основных целей.
- 2) *Концептуальный этап*. Здесь происходит обоснование наилучшей концепции системы, отвечающей упомянутым выше требованиям, что сопровождается отклонением (резервированием) альтернативных вариантов.
- 3) *Предварительный план технической разработки*. На этом этапе вырабатывается предварительный проект системы и общий план её создания. В случае СППР создаётся действующий прототип и комплекс предварительных имитационных моделей.

Очевидно, эти этапы могут быть реализованы различными путями и в различной форме. Для СППР технический проект означает действующий прототип будущей системы и комплекс моделей различных классов, включенных в его общую конфигурацию.

В ходе «фазы 0» имеют место четыре потока процессов:

- поток требований и целевых характеристик;
- поток концептуальных идей и разработок, вариантов системы;
- поток технологических и инструментальных возможностей и решений.

Особое внимание следует уделить общему исследованию проблемы (*general study*), которое или осуществляется на ранних стадиях фазы 0. Общее исследование предполагает обзор и анализ всей суммы результатов, полученных в данной области при решении однотипных задач, а также более или менее глубокое исследование всех возможных решений или альтернатив. Оно соответствует отмеченному выше потоку концептуальных идей и разработок, вариантов системы.

По итогам «фазы 0» концепция и проект СППР в основном «замораживаются», после чего начинается разработка технического проекта или поэтапное формирование самой СППР. Никакие решения на «фазе 0» в отличие от последующих

стадий не являются необратимыми. Однако СППР на фазе предварительного этапа доводится до стадии действующего прототипа. Прототип – это сокращённая или неполная версия, выполненная различными техническими средствами, в том числе средствами имитационного и математического моделирования. Это означает, что на «фазе 0» должны быть получены все необходимые предварительные алгоритмические и программно-технические решения, определена наилучшая идеология разработки и эксплуатации СППР.

Методические разработки и существующие рекомендации не предписывают никаких ограничений по применению аналитических методов экспертных и научных доктрин на предпроектных фазах стратегических проектов (включая создание СППР). Наоборот, поиск должен быть максимально широк.

Предварительное исследование обязано быть наиболее полным и фундаментальным, поскольку на наиболее поздних этапах реализации проекта существенные изменения в программу и идеологию работ будут существенно затруднены или невозможны.

Применение общей методологии управления проектами дает возможность определить:

- цели проекта;
- результаты проекта;
- количественные характеристики (временные, стоимостные, габаритные, мощностные) и качественные параметры (соответствие / несоответствие требованиям; форма, цвет и т. д.) проекта;
- четкий план проекта;
- выделить, а также количественно оценить риски;
- предусмотреть, а лучше предотвратить возможные негативные последствия во время реализации проекта.

На сегодня стадийность проектных работ в государственном секторе является нестандартной. Так, например, рабочая документация иногда разрабатывается одновременно с проектной. Следовательно, можно выделить условный этап, который должен предшествовать всем этим работам – данный этап можно условно назвать – предпроектный этап, или эскизный проект.

Эскизный проект будет в том случае, если государственный (национальный) проект включает строительство какого-либо объекта (школа, больница или др). На этом этапе разрабатывается общее представление о будущем объекте или так называемая концепция. Также определяются технико-экономические характеристики объекта, призванные сформировать общие представления, а именно понимание:

- каким образом объект будет размещен на местности;
- его конструктивной схемы;

- объёмно-пространственного решения объекта.

Поэтому наличие предпроектного этапа позволяет создавать формы процессов, которые формируют стадийность в создании всего пакета документов по проекту.

Представление о стадийности представлено в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Представление о стадийности предпроектного этапа²⁶

№ п/п	Количество стадий	Содержание стадии
	Одна стадия	Отсутствует предпроектная стадия, а разработка проектной и рабочей документаций ведется параллельно
	Две стадии	Процесс, в котором такой же одновременной разработке рабочей и проектной документаций предшествует предпроектная, а также процесс без предпроектной стадии, состоящий из последовательного создания проектной и рабочей документаций
	Три стадии	Процесс, в котором работы по проектированию ведутся последовательно: сначала предпроектная документация, затем – проектная и в завершении – рабочая

Предпроектные фазы включают, по сути, в себя процесс инициации и процесс планирования, то есть это фазы, которые включают в себя процесс получения максимума сведений об объекте строительства или реконструкции.

Процессы инициации (Initiating Processes) – это принятие решения о начале проекта или его фазы.

В группу процессов инициации входят следующие процессы управления проектами:

Разработка Устава проекта. Этот процесс связан прежде всего с авторизацией проекта или фазы проекта (в многофазном проекте). Это процесс, необходимый для формулирования практических нужд и документального оформления нового продукта, услуги или иного результата, который должен удовлетворять этим требованиям. С помощью Устава проект привязывается к текущей работе организации, а также осуществляется авторизация проекта. Составление Устава проекта и авторизация проекта проводятся вне рамок проекта подразделением, управляющим организацией, программой или

²⁶ Горбунов А.Р. Эскизное, предварительное и предпроектное моделирование. «Фаза 0» стратегических исследований и проектов//Бизнес-информатика №1(07)–2009 г.

портфелем. В многофазных проектах в ходе этого процесса оцениваются или исправляются решения, принятые в предыдущем процессе разработки Устава проекта на предыдущей фазе.

Разработка предварительного описания содержания проекта. Это процесс, необходимый для предварительного общего описания проекта с использованием Устава проекта и других входов процессов инициации. Этот процесс направляет и документирует требования к проекту и результатам поставки, требования к продукту, границы проекта, методы приемки и общее управление содержанием. В многофазных проектах этот процесс оценивает или уточняет содержание проекта для каждой фазы.

Процессы планирования (Planning Processes) – это процессы определения целей и критериев успеха проекта, и разработки рабочих схем их достижения. Проект содержит то, что ранее не выполнялось и, соответственно, планирование в этом случае имеет большое значение.

Процессы планирования делятся на основные и вспомогательные.

Выделяют следующие основные процессы планирования:²⁷

Планирование целей (Scope Planing) – это разработка документов, определяющих цели проекта. В основе документа лежит описание продукта, обоснование проекта, общие ограничения, информация об уже выполненных аналогичных проектах, анализ альтернативных путей реализации проекта, определение критериев успешности. Этот документ обеспечивает единство понимания целей проекта и проектных решений всеми его участниками.

Декомпозиция целей (Scope Definition) – это последовательное деление основных результатов проекта на более мелкие элементы, вплоть до пакетов работ, хорошо поддающихся управлению. В итоге получается иерархическая структура (дерево) работ проекта (Work Breakdown Structure – WBS).

Определение состава операций (работ) проекта (Activity Definition) – это составление перечня элементарных операций (activity), которые должны быть выполнены для достижения результатов, описанных в WBS.

Определение взаимосвязей операций (Activity Sequencing) – это составление и документирование технологически взаимосвязанных операций, с учетом технологических, организационных и других ограничений. Одни работы могут выполняться параллельно, другие же, напротив, могут начаться не раньше, чем завершатся предшествующие. Результатом этого этапа является сетевая диаграмма (project network diagram), которая показывает логическую взаимосвязь между работами в проекте (часто ее некорректно называют PERT-диаграммой).

²⁷ Абрамов Н.В., Мотовилов Н.В., Наумов Н.Д. Управление проектами Учебное пособие Нижневарттовск. 2008

Оценка длительностей или объемов работ (Activity Duration Estimating) – это оценка числа и длительности временных интервалов планирования, необходимых для выполнения или завершения отдельных операций, работ, либо объемов работ, Расчет времени производится на основании экспертных оценок и моделирования (метод Монте-Карло). Учитываются ресурсные и другие ограничения.

Определение ресурсов (Resource Planning) проекта – это определение общего количества ресурсов всех видов, которые могут быть использованы на работах проекта (ресурсов организации) и их характеристик. Учитываются ограничения, связанные с политикой органов государственной власти по кадровым вопросам, уровнем запасов, использованием оборудования и т.д., а также (обязательно) оценочные данные о стоимости использования ресурсов.

Назначение ресурсов (Assignment Resource) – это определение ресурсов, необходимых для выполнения отдельных операций проекта.

Оценка стоимостей (Cost Estimating) – это оценка составляющих стоимостей каждой операции проекта, их ресурсных затрат и назначения. Рассматриваются различные ценовые альтернативы и разрабатываются планы управления стоимостью проекта, для того чтобы она не вышла за рамки ограничений.

Составление расписания выполнения работ (Schedule Development) – это определение последовательности выполнения работ проекта, длительностей операций и распределения во времени потребностей в ресурсах и затрат, исходя из наложенных ограничений и существующих взаимосвязей. Оцениваются реалистичность расписания (project schedule), загрузка ресурсов и их влияние на срок выполнения проекта.

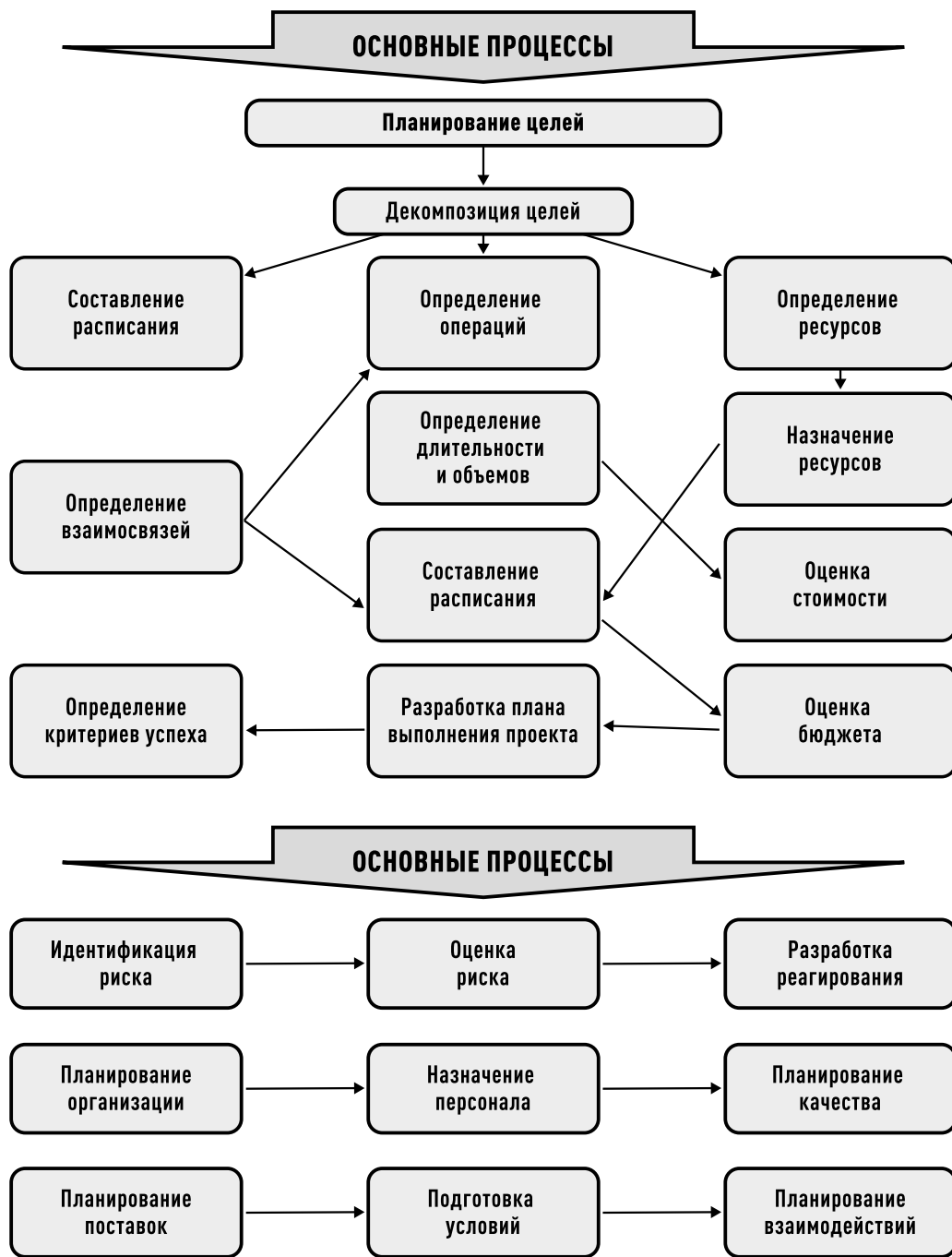


Рисунок 3.2. Взаимосвязь основных и вспомогательных процессов в планировании проекта

Оценка бюджета (Cost Budgeting) – это приложение оценок стоимости к отдельным компонентам проекта (этапам, фазам, срокам). Определение базисной линии стоимости проекта, называемой S-кривой. Базисная линия показывает распределение во времени (нарастающим итогом) расходов на проект и служит для сравнения текущих результатов с плановыми.

Разработка плана исполнения проекта (Project Plan Development) – это создание итогового структурированного документа на основании данных,

полученных на предыдущих этапах планирования. Результатом является план проекта, который служит руководством для исполнения и управления им.

Определение критериев успеха – это разработка критериев оценки исполнения проекта.

Вспомогательные процессы включают в себя:

Планирование качества (Project Quality Management) – это определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как эти стандарты достичь.

Планирование органа исполнительной власти (Organizational Planning) – это определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в министерстве (ведомстве).

Назначение персонала (Staff Acquisition) – это назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта.

Планирование взаимодействия – это определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта.

Идентификацию риска (Risk Identification) – это определение и документирование событий и рисков, которые могут повлиять на проект.

Оценку риска (Risk Register) – это вероятностная оценка наступления событий риска, их характеристик и влияния на проект.

Разработку реагирования (Risk Response Planning) – это определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события.

Планирование поставок (Procurement Planning) – это определение того, что, как и когда должно быть поставлено.

Подготовку условий – это выработка требований к поставкам и определение потенциальных поставщиков.

Взаимосвязь процессов планирования представлена на рис. 3.2.



3.3. Организационный инструментарий управления проектом

Для того чтобы справиться с присущими каждому проекту трудностями и неопределенностью, руководитель для организации проектного процесса должен использовать особые инструменты управления.

Организационный инструментарий проектного управления – это совокупность методов, средств и алгоритмов, применяемых в рамках управления

проектами на разных этапах и для решения различных задач²⁸. Чтобы уменьшить неопределенность и трудности, присущие всем проектам, руководители должны разбивать проекты на отдельные стадии и оценивать риски. После этого в рамках каждой из стадий формируется список заданий.

Задание – это обязательная часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным образом и в заранее оговоренные сроки. Для простоты проверки оно должно быть небольшим (возможно, не более 10 человеко-часов). Многие задания имеют тенденцию саморазвиваться, чем саморегулироваться. Поэтому для каждого задания необходимо определить следующее:

- *уникальность задания;*
- *срок выполнения* (дни, часы и т.д.), изменяемая и жестко установленная продолжительность выполнения работ;
- *даты начала и завершения;*
- *планируемые* (в соответствии с первоначальным планом);
- *ожидаемые* (в соответствии с последующими изменениями в плане);
- *реальные;*
- *сдерживающие факторы и ограничения;*
- *необходимые ресурсы выполнения работ* (пространственные, технические, технологические, людские, финансовые и т.д.) и их уникальность, доступность и альтернативность использования для других работ и проектов;
- *связь с другими заданиями* (предшествующие и последующие задания).

Существуют два основных метода планирования и координации выполнения крупномасштабных проектов: **PERT** (program evaluation and review technique - метод оценки и просмотра программы) и **CPM** (critical path method – метод критического пути). Эти методы появились независимо друг от друга. CPM был разработан Dupont Corporation в 50-х годах, чтобы помочь составить план капитального ремонта завода корпорации. PERT был разработан примерно в то же время Министерством ВМФ США для составления плана проекта разработки ракеты Polaris. Методы практически однотипны, в литературе чаще всего используется термин PERT.

Ключевые особенности метода PERT: использование сетевого графика, применение временных оценок, оценки резервов времени и построение критического пути, возможность корректировки графика в процессе реализации. Основные понятия метода PERT. Проекты в различных сферах – маркетинге,

²⁸ https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnyy_instrumentariy_proektnogo_upravleniya/

строительстве, разработке и освоении производства нового продукта – могут быть представлены как набор самостоятельных операций, логическая последовательность которых отображается в форме сетевого графика.

При анализе по методу критического пути используются следующие характеристики: ранний срок начала операции – самый ранний из возможных сроков начала операции. Достигается в том случае, если все предшествующие операции по критическому пути были выполнены наиболее быстро. Чтобы рассчитать этот срок, двигаются слева направо, прибавляя длительность операций к их самым ранним срокам начала, поздний срок начала операции – последний момент, когда можно начать операцию, чтобы успеть ее выполнить, не провоцируя задержку выполнения всего проекта, поздний срок окончания операции – момент, в который операция должна быть завершена, чтобы позволить следующей начаться вовремя и завершить проект в наиболее короткие сроки. У операций, которые лежат на критическом пути, нет резерва времени.

Для вычисления резерва времени можно воспользоваться одним из подходов: полный резерв, при задействовании которого не пострадает срок проекта в целом, свободный резерв, при котором не возникнет задержки в начале следующей операции.

Оба метода позволяют составить подробные планы и графики, определить продолжительность работ и их ресурсное обеспечение, описывают последовательные связи, которые существуют между действиями, и показывают, какие из них имеют решающее значение для завершения проекта в срок, позволяют вычислить критический путь.

Метод определения критического пути позволяет рассчитать резерв времени, часть которого можно использовать как время на восстановление. Существует два вида резерва: полный резерв – время, на которое можно задержать выполнение задания, не влияя на дату завершения проекта; свободный резерв времени – время, на которое можно задержать задание, не влияя на другие задания. Критический путь можно корректировать следующими методами:

- увеличить ресурсы;
- пересмотреть задания на критическом пути, сократить их продолжительность, возможно, исключить некоторые;
- ослабить ограничения, повышая риск;
- детализировать задания, увеличивая количество взаимосвязей.

Другим инструментом анализа является **график Ганта** – диаграмма, изображающая задания в виде отрезков на временной шкале. Длина отрезка соответствует сроку задания. Весь проект представляется в форме календаря, что позволяет использовать его для контроля и показа процента выполнения задания.

График Ганта – это инструмент управления проектами, который позволяет эффективно определять и отслеживать любые задачи, которые необходимо выполнить для завершения работы над конкретным проектом. Например, диаграмма позволяет отслеживать прогресс и взаимозависимости между задачами, делегировать их, эффективно распределять ресурсы, соблюдать сроки и назначать ответственных за задачи лиц.

У диаграммы Ганта много названий, например, график Ганта, ленточная диаграмма Ганта или календарный график. На практике диаграмма Ганта представляет собой популярный тип столбчатых диаграмм, которые иллюстрируют бизнес-план или график работ. Ее создателем является Генри Л. Гант, американский инженер-механик и консультант по управлению. Сетевая диаграмма используется для определения различных задач проекта в хронологическом порядке с использованием связей.

Объясняя определение диаграммы Ганта простыми словами, можно сказать так: ленточный график Ганта позволяет руководителям проектов и самим членам команды наглядно отслеживать все этапы работы и эффективно формировать задачный календарь. Это, в свою очередь, означает повышение продуктивности и результатов команды. Также чтобы визуализировать информацию в виде диаграммы, чтобы было проще отслеживать результаты и продвигаться по этапам проекта. По сути – это рабочий инструмент для самоконтроля, расстановки приоритетов и оптимизации бизнес-процессов, который помогает команде поддерживать тонус и продолжать двигаться к цели.

Создание диаграмм Ганта в Excel не так удобно и просто, как создание диаграммы при помощи платформ, разработанных специально для этого. Однако Microsoft Excel является одним из наиболее доступных (с финансовой и функциональной точки зрения) инструментов, поэтому его нельзя списывать со счетов. На построение диаграммы в Excel уйдет минимум 30 минут, также здесь нет дополнительных параметров (например, построения зависимости между процессами).

Строится диаграмма Ганта в Excel следующим образом:

Создайте диапазон данных. Для этого перечислите в столбик все необходимые задачи, а напротив укажите дату начала их выполнения и дату окончания (или количество дней, которое отводится на выполнение каждой задачи). Можно перенести данные из Microsoft Word или любых других программ, имеющих функцию интегрирования с Excel.

Захватите созданный диапазон данных. Зайдите на верхнюю вкладку «Вставка» и выберите линейчатую диаграмму с накоплением.

Чтобы диаграмма Ганта начиналась с той задачи, которую вы внесли самой первой, измените порядок задач. Для этого кликните по оси задач и

выберите «Обратный порядок категорий».

Зайдите на вкладку «Формат» и выберите «Без заливки», если хотите отформатировать диаграмму. Также можно дать название диаграмме и ее осям, поменять по своему усмотрению цвет.

Чтобы ускорить и упростить работу, вы можно бесплатно скачать шаблон диаграммы Ганта в Excel на официальном сайте Microsoft.

Разновидностью графика Ганта являются **сетевые матрицы**, для составления которых определяются следующие характеристики:

- состав и содержание отдельных работ по проекту;
- ресурсное обеспечение;
- последовательность выполнения работ с учетом максимально возможного запараллеливания работ;
- исполнители каждой работы (табл.3.2).

Таблица 3.2. Перечень работ для построения сетевой матрицы

№ предшествующей работы	№ данной работы	Содержание данной работы	Ориентировочная продолжительность, дн.	Исполнитель

Сетевая матрица представляет собой графическое изображение процессов осуществления проекта, где все работы (управленческие, производственные и т.д.) показаны в определенной технологической последовательности и взаимосвязи. Сетевая матрица совмещается с календарно-масштабной сеткой времени: горизонтالي характеризуют структурное подразделение или должностное лицо, выполняющее ту или иную работу; вертикали – отдельные работы по осуществлению проекта с учетом временного фактора.

Сетевые матрицы рекомендуется использовать на всех стадиях жизненного цикла проекта для представления всего процесса его осуществления в наглядной форме, правильного распределения ответственности, эффективного использования имеющихся ресурсов и сокращения сроков реализации проекта.

Информационно-технологическая модель (ИТМ) – организационная модель управления проектом, которая является **основным организационным инструментарием проектного менеджмента**, характеризующим все процессы по управлению проектом в определённой технологической последовательности и взаимосвязи.

Разработка и внедрение информационно-технологической модели обеспечивает:

- 1) создание условий в системе управления проектом, когда промежуточные результаты надёжно обеспечивают достижение конечных целей проекта;
- 2) последовательность задач по управлению проектом и определение условий их реализации.

Информационно-технологическая модель также способствует:

- 1) чёткому разделению и специализации труда в проекте;
- 2) координации решения взаимосвязанных задач в проекте;
- 3) оптимальному взаимодействию с окружающей средой;
- 4) адресации конкретных документов отдельным исполнителям;
- 5) стандартизации приёмов и методов решения однотипных задач;
- 6) определению трудоёмкости управленческих задач и качеству исполнения;
- 7) организации мотивации участников команды проекта.

Построение информационно-технологической модели начинается со сбора информации о процессах проекта, которая собирается путём анкетирования, интервьюирования и опроса специалистов. Процесс сбора информации обязательно должен быть подкреплён приказом высшего руководства. Для успешного сбора исходных данных необходимо провести соответствующую разъяснительную работу с сотрудниками, заполняющими анкеты и дающими информацию.

Правильно заполненная и проанализированная информационная таблица является основой для создания информационно-технологической модели. После получения данных производится анализ для определения технологических и логических связей между отдельными работами, который производится на основе информационной таблицы.

Информационная таблица разрабатывается на первом этапе построения организационной модели проектного менеджмента:

- 1) 1 столбец содержит полный набор управленческих задач, соответствующих данному проекту;
- 2) 2 столбец вписывается исходная информация, необходимая для решения данной задачи (это может быть Гражданский кодекс КР, свод законов КР, нормативные акты, договора и проекты договоров, учредительные документы, материалы анализа, отчёты, акты, директивы вышестоящих органов, организаций, информация об участниках проекта, а также информация, полученная при решении других управленческих задач);
- 3) 3 столбец – источники исходной информации (организационные подразделения, отдельные должностные лица, предоставляющие необходимую информацию для решения управленческой задачи);

- 4) 4 столбец – результирующая документация (приказы, протоколы, отчёты, устав, учредительные документы, планы и т. д.), получаемая в результате решения соответствующей задачи;
- 5) 5 столбец включает перечень исполнителей задач, структурных подразделений, которые решают управленческие задачи и преобразуют в ходе их решения исходную информацию в результирующую документацию (результирующий документ может формироваться не только одним исполнителем, а несколькими, поэтому необходимо выделить ответственного исполнителя, организующего решение задачи в целом и отвечающего за качество результирующего документа);
- 6) 6 столбец – сроки исполнения;
- 7) 7 столбец – записываются потребители результирующей документации (организационные подразделения, отдельные должностные лица, использующие результирующую документацию). Ответственный потребитель качественно оценивает результат решения задачи и с момента приёмки результирующей документации несёт полную ответственность за реализацию управленческой задачи, зафиксированной в результирующей документации.

Таблица 3.3. Пример заполнения информационной таблицы

Наименование управленческой задачи	Информация для решения управленческой задачи	Источник информации	Результирующая документация	Исполнители	Срок исполнения	Потребители результирующей документации
1	2	3	4	5	6	7
Решение вопроса финансирования	Макроэкономические показатели, бюджет	Заказчик проекта	Положение об утверждении бюджета	PM	4 дня	Генеральный директор, заказчик
...						
...						
...						
Сдача проекта	Нормативная документация, договора, отчеты	Менеджера проекта, юрист	Подписание документа об окончании проекта	PM	1 день	Генеральный директор, заказчик



Краткие выводы

1. С точки зрения системного подхода проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное, который и реализует команда и участники проекта. Проект может реализовываться в рамках предприятия (организации) или вне рамок одного предприятия. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. Существуют достаточно четкие основные требования к членам управленческого звена команды: к менеджеру проекта (проект-менеджеру), инженеру команды, администратору проекта, администратору контрактов, менеджеру по закупкам и поставкам, менеджеру по персоналу команды, менеджеру по качеству, менеджеру по коммуникациям, по финансам и менеджеру-координатору.

2. К основным характеристикам команды относятся состав, структура, групповые процессы. В команде важно правильное распределение ролей и наличие норм поведения, сплоченность для формирования эффективной команды. Система управления командой проекта включает: организационное

планирование; кадровое обеспечение проекта; создание команды проекта; осуществление функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта выделяются шесть стимулов, в наибольшей степени увеличивающих эффективность работы команды, и шесть наиболее часто встречающихся барьеров, снижающих эффективность.

3. Создание систем поддержки принятия решений (СППР) проходит предварительный предпроектный этап. Для него характерны те же составляющие, что и для разработки сложных систем. Создание СППР неразрывно сопряжено с проблемами предметной области, на которую она нацелена; общие контуры будущих решений должны быть намечены ещё на «фазе 0».

Обычно «фаза 0» как период концептуальной предварительной разработки проекта включает три этапа.

- 1) *Штабной этап.*
- 2) *Концептуальный этап.*
- 3) *Предварительный план технической разработки.*

Эти этапы могут быть реализованы различными путями и в различной форме.

В ходе «фазы 0» имеют место четыре потока процессов:

- поток требований и целевых характеристик;
- поток концептуальных идей и разработок, вариантов системы;
- поток технологических и инструментальных возможностей и решений.

4. Инструментарий управления проектами, можно охарактеризовать как помощник руководителя, для максимизации эффекта использования имеющихся ресурсов поэтому знание и грамотное применение средств и методов управления проектами требуется на всех этапах проектной деятельности.



Новые термины и понятия

Сетевой график – это цепи операций (работ) и событий, отражающие их последовательность и связь на пути к достижению цели. Сеть начинается с нулевого события (одного узла) и заканчивается финальным событием, символизирующим завершение работы над проектом.

Критический путь – это самая длинная цепь из последовательных взаимосвязанных заданий, для которых резерв времени равняется нулю, и которые определяют минимально необходимое на выполнение проекта время.

Резерв времени – это количество времени, на которое можно задержать выполнение каждой конкретной операции.

Критический путь – самая длинная цепь взаимосвязанных, последовательных заданий, резерв времени для которых равен нулю и которые определяют минимальное количество времени, необходимое для выполнения проекта.

График Ганта — это инструмент управления проектами, который позволяет эффективно определять и отслеживать любые задачи, которые необходимо выполнить для завершения работы над конкретным проектом

Информационно-технологическая модель – модель процесса управления, содержащая стандартное описание порядка и условий решения задач управления проектом, в которой чётко определяется кто, когда и в каких условиях решает те или иные задачи, и кто несёт ответственность за их реализацию.

Декомпозиция целей (Scope Definition) – это последовательное деление основных результатов проекта на более мелкие элементы, вплоть до пакетов работ, хорошо поддающихся управлению.

PMBOK® (ANSI PMI PMBOK® Guide) (Project Management Body of Knowledge). Разработчик— Project Management Institute — PMI, Институт управления проектами, США



Контрольный вопрос

1. Что включает в себя система управления командой проекта и на что нацелена это система?



Ответ на контрольный вопрос:

Система управления командой проекта включает: 1) организационное планирование; 2) кадровое обеспечение проекта; 3) создание команды проекта; 4) осуществление функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного хода работ и завершения проекта. Система нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.



Контрольный вопрос

2. Что значит «фаза 0» в проектном менеджменте и какие этапы она включает в себя?

Ответ на контрольный вопрос:

«Фаза 0» – это предварительная оценочная и исследовательская фаза. Обычно «фаза 0», как период концептуальной предварительной разработки проекта, включает три этапа.

- 1) *Штабной этап.* Этот этап можно определить как стадию требований к системе, т.е. базовых потребностей, из которых вытекает её конфигурация и характеристики. Этап включает определение требований по новым компетенциям (не существующим в данный момент) и необходимым для достижения рамочных или основных целей.
- 2) *Концептуальный этап.* Здесь происходит обоснование наилучшей концепции системы, отвечающей упомянутым выше требованиям, что сопровождается отклонением (резервированием) альтернативных вариантов;
- 3) *Предварительный план технической разработки.* На этом этапе вырабатывается предварительный проект системы и общий план её создания. В случае СППР создаётся действующий прототип и комплекс предварительных имитационных моделей.



Контрольный вопрос

3. Что значит в проектном менеджменте PERT и CPM?



Ответ на контрольный вопрос:

PERT (program evaluation and review technique) – это метод оценки и просмотра программы. CPM (critical path method) – метод критического пути. Данные методы используются как инструментарии проектного менеджмента в течение всего организационного процесса.



Кейс 1: «Диаграмма Ганта»

По организационному инструменту Диаграмма Ганта проектного подхода постройте логическую схему.

Ситуация 1.

Для чего нужна диаграмма Ганта?

Ситуация 2.

Пошаговое строительство графика Ганта, без специально разработанных платформ

Ситуация 3.

Пошаговое строительство графика Ганта в Microsoft Excel

Пример выполнения кейса 1. Диаграмма Ганта

Ситуация 1.

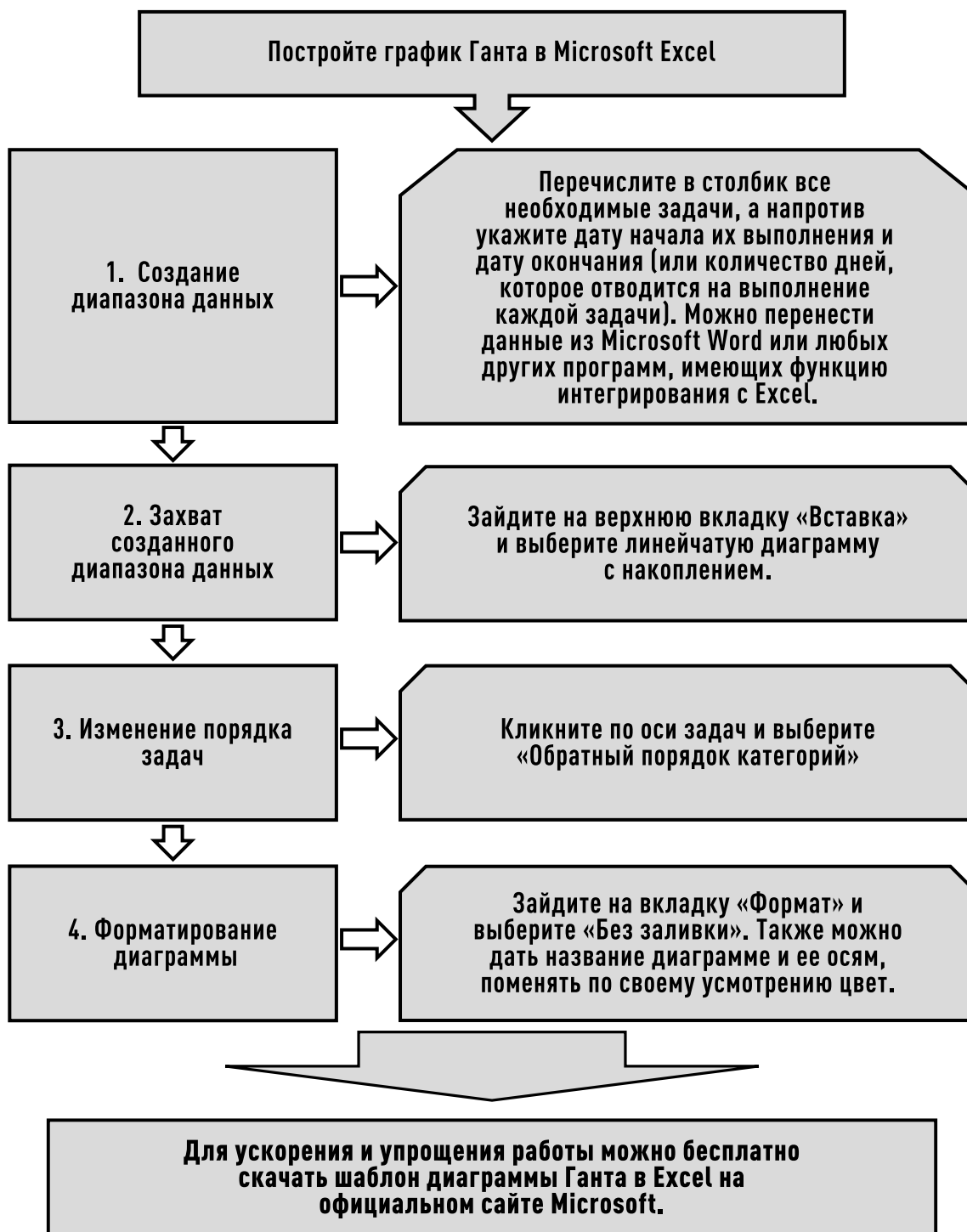


Ситуация 2.



Создание диаграмм Ганта в Excel не так удобно и просто, как создание диаграммы при помощи платформ, разработанных специально для этого. Однако Microsoft Excel является одним из наиболее доступных (с финансовой и функциональной точки зрения) инструментов, поэтому его нельзя списывать со счетов. На построение диаграммы в Excel уйдет минимум 30 минут, также здесь нет дополнительных параметров (например, построения зависимости между процессами).

Ситуация 2.





Кейс 2: «Формирование среды для развития»

В Национальной программе развития Кыргызской Республики до 2026 года в пятой главе «ФОРМИРОВАНИЕ СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ» в разделе 5.1. Инвестиционный и бизнес-климат, продвижение экспорта должен запуститься и реализоваться проект «Е-предпринимательство».

- 1) Изучите внимательно этот раздел Национальной программы (<http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/430700>)
- 2) Сделайте подборку какие министерства (ведомства) и другие организации по вашему мнению должны включиться в общую команду проекта и объясните почему?

Пример выполнения кейса 2

Ключевой задачей государства на среднесрочную перспективу будет формирование среды, необходимой и достаточной для реализации потенциала каждого человека. Кыргызская Республика будет последовательно улучшать условия для предпринимателей с точки зрения регулирования, инвестиционного климата и инфраструктуры. Будет обеспечено верховенство закона, защита собственности, договорное право, разрешение споров, равная конкуренция, сопровождение инвесторов и соответствующая нормативная среда.

В команду проекта «Е-предпринимательство» должны войти Министерство экономики и коммерции и Торгово-промышленная палата (с точки зрения регулирования, инвестиционного климата и инфраструктуры), Министерство цифрового развития и ИТ-компаний (с точки зрения разработки и регулирования электронных платформ для предпринимателей), Министерство финансов (для финансирования проекта из бюджета), Национальное агентство по инвестициям при Президенте КР (для создания инфраструктурных инвестиционных фондов и ввода их в Е-предпринимательство), Академия государственного управления при Президенте КР и возможно другие вузы (для обучения Е-предпринимательству), КТРК или ЭлТР (государственные масс-медиа, в целях проведения информационных кампаний для тиражирования лучших практик Е-предпринимателей), проект должен осуществляться под непосредственным руководством председателя кабинета министров и соответствующего отдела кабинета.



Тесты

1. При организации работы над проектом необходимо решить какие задачи главные:

- a) формирование команды проекта
- b) организация эффективной работы команды
- c) выработка правил работы участников проекта
- d) формирование команды проекта и организация эффективной работы команды

Правильный ответ: формирование команды проекта и организация эффективной работы команды.

2. Система управления командой проекта включает:

- a) организационное планирование
- b) кадровое обеспечение проекта
- c) создание команды проекта
- d) все ответы верны

Правильный ответ: все ответы верны.

3. Какие позиции не входят в направление «Управление персоналом команды»?

- a) стратегия управления персоналом
- b) развитие кадров (обучение, повышение квалификации, переподготовка, деловая карьера)
- c) организация принятия решений
- d) управление рабочим временем

Правильный ответ: организация принятия решений.

4. Какой подход позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации проекта?

- a) целеполагающий (основанный на целях)
- b) межличностный
- c) ролевой
- d) проблемно-ориентированный

Правильный ответ: целеполагающий (основанный на целях).

5. Как называется этап, когда происходит обоснование наилучшей концепции системы, отвечающей упомянутым выше требованиям, что сопровождается отклонением (резервированием) альтернативных вариантов?

- a) штабной
- b) концептуальный
- c) предварительный план технической разработки
- d) генеральный

Правильный ответ: концептуальный.

6. Как называется проект, если государственный (национальный) проект включает строительство какого-либо объекта (школа, больница или др.)?

- a) штабной
- b) концептуальный
- c) генеральный
- d) эскизный

Правильный ответ: эскизный.

7. Последовательное деление основных результатов проекта на более мелкие элементы, вплоть до пакетов работ, хорошо поддающихся управлению, называется:

- a) декомпозиция целей
- b) определение состава операций (работ) проекта
- c) определение взаимосвязей операций
- d) оценка длительностей или объемов работ

Правильный ответ: декомпозиция целей.

8. Какие существуют два основных метода планирования и координации выполнения крупномасштабных проектов?

- a) PERT и CPM
- b) ISO и CPM
- c) PERT и CRM
- d) IPO и PERT

Правильный ответ: PERT и CPM.

9. Диаграмма, изображающая задания в виде отрезков на временной шкале, являющаяся инструментом управления проектами, который позволяет эффективно определять и отслеживать любые задачи, которые необходимо выполнить для завершения работы над конкретным проектом называется:

- a) график Гранта
- b) график Джианта
- c) график Ганта
- d) графин Гаранта

Правильный ответ: график Ганта.

10. Модель процесса управления, содержащая стандартное описание порядка и условий решения задач управления проектом, в которой чётко определяется кто, когда и в каких условиях решает те или иные задачи, и кто несёт ответственность за их реализацию называется:

- a) сетевая модель
- b) графическая модель
- c) информационная модель
- d) информационно-технологическая модель

Правильный ответ: информационно-технологическая модель.



Список литературы по теме:

1. Абрамов Н.В., Мотовилов Н.В., Наумов Н.Д. Управление проектами. Учебное пособие/Нижевартовск. 2008.
2. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. - М.:Альпина Паблишер, 2018. - 534 с.: 60x90 1/16 (Обложка) ISBN 978-5-9614-6361-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003506>
3. Верзух Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе МРА. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
4. Горбунов А.Р. Эскизное, предварительное и предпроектное моделирование. «Фаза 0» стратегических исследований и проектов// Бизнес-информатика №1(07)–2009 г.
5. Долгов М. Модель «5F» - Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. – М., 2016.
6. Шебураков И. Об актуальности формирования эффективных команд при внедрении проектного управления в государственной сфере //Вестник КГУ <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-aktualnosti-formirovaniya-effektivnyh-komand-pri-vnedrenii-proektnogo-upravleniya-v-gosudarstvennoy-sfere>
7. Руководство РМВОК. – Project Management Institute, 1996
8. Катценбах Дж. и Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ozon.ru/>
9. Управление командой: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2017. - 220 с.: 60x90 1/16. - (Harvard Business Review 10 лучших статей) (Переплёт) ISBN 978-5-9614-6496-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003140>
10. Floricel S., Bonneau C., Aubry M., Sergi V. Extending project management research: Insights from social theories // International Journal of Project Management. – 2014. – № 32. – P. 1091–1107.

ТЕМА №4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ СЕКТОРЕ

План

1. Задачи управления по выполнению проекта
2. Контроль изменений предметной области проекта и расписания работ
3. Создание коммуникационной системы. Организация документооборота и информационных потоков в проекте

Цель лекции: углубить знания и усовершенствовать навыки и умения для выполнения отдельных функций и обязанностей при участии в реализации проектов.

Задачи:

1. Показать процессы управления ресурсами проекта. Основные принципы планирования ресурсов проекта.
2. Продемонстрировать материально-техническое обеспечение-логистику.
3. Определить управление закупками, поставками и запасами.



4.1. Задачи управления по выполнению проекта

Управление по исполнению проекта — это определение и применение необходимых управляющих воздействий с целью успешной реализации проекта. Это включает решение следующих задач:

1. Выполнение сводного плана проекта.
2. Подтверждение предметной области проекта.
3. Обеспечение качества.
4. Развитие команды проекта.
5. Распределение информации между участниками проекта.
6. Получение предложений – тендерных, по поставкам и контрактам.
7. Выбор поставщиков и контрактаторов.
8. Регулирование отношений с исполнителями работ и поставщиками.

Рассмотрим кратко особенности этих задач. Отметим, что каждая задача может описываться следующим набором:

- старт задачи;
- окончание задачи;
- исполнители;
- ресурсы (информационные и материальные);

- связанные задачи (в т.ч. зависимые задачи);
- возможное запаздывание;
- ограничение на начало старта задачи;
- приоритет и др.

Также задачам присущи некоторые оценочные параметры, такие как:

- трудоемкость;
- стоимость владения ресурсами, в т.ч. невозобновляемыми.

1. Управление сводным планом проекта заключается в организации и координации усилий участников проекта с целью его эффективного исполнения.

Исходная информация для управления сводным планом включает:

- результаты планирования по всем функциям управления проектом;
- плановые показатели и информация об условиях выполнения проекта;
- ограничения и допущения на выполнение проекта;
- список нерешенных вопросов;
- возможные корректирующие воздействия.

Результатом управления сводным планом проекта является:

- а) информация о выполненных и невыполненных работах,
- б) об объемах выполненных работ,
- в) о степени достижения качества, произведенных затратах и т.д.

Эта информация объединяется и включается в отчетность по исполнению проекта.

В процессе решения этой задачи используются следующие средства управления:

- общие навыки менеджмента;
- поддержание соответствия с проектно-сметной и технической документацией;
- санкционирование выполнения работ;
- обмен информацией посредством оперативных совещаний.

2. В ходе выполнения часто возникает необходимость во внесении изменений в проект, что в свою очередь требует подтверждения его предметной области по ходу проекта. Подтверждение сводится к формальной приемке достигнутых результатов заказчиком.

Исходная информация для подтверждения предметной области:

- документация, описывающая результаты проекта;
- отчетные материалы о выполненных работах с указанием их объема, стоимости, достигнутого качества.

Средства подтверждения:

- измерение, экспертиза и тестирование результатов;
- анализ состояния предметной области и прогнозирование выполнения проекта.

Результатом этой работы является документ с подтверждением того, что заказчик одобрил и принял выполненные работы проекта.

3. Задача обеспечения качества – комплекс управленческих мероприятий, носящих систематический характер и направленных на обеспечение всеми участниками проекта требуемых характеристик качества.

Полномочия и ответственность отдельных лиц и организаций, осуществляющих деятельность, влияющую на качество проекта, должны быть четко установлены и закреплены документально в рамках специальной программы обеспечения качества проекта.

Программа определяет меры, направленные на обеспечение качества выполнения работ по проекту. Этот документ формируется организацией, в рамках которой реализуется проект. Он должен соответствовать плановой документации проекта, связанной с обеспечением качества.

Программа должна предусматривать:

- организационную структуру, в рамках которой она будет реализовываться;
- распределение ответственности и уровень полномочий отдельных лиц, групп и организаций, участвующих в решении этой проблемы.

Суть работы менеджера проекта в рамках системы управления качеством состоит в сравнении текущего уровня качества с запланированным. Информацию для такого анализа дает учет и анализ затрат, связанных с обеспечением качества.

Эти затраты обычно классифицируют следующим образом:

- предупредительные затраты направлены на изначальное удовлетворение требований заказчика по производству продукции без дефектов. К ним можно отнести затраты на обеспечение качества проекта изделия, обучение, программу качества и др.;
- информационные затраты связаны с желанием заказчика убедиться в том, что процесс развивается в нужном направлении. К ним можно отнести инспекционные проверки, лабораторный контроль, операционный контроль;
- затраты на устранение дефектов, связанных с внутренними проблемами, должны быть произведены для того, чтобы скорректировать процесс и сделать продукцию приемлемой для

заказчика (потребителя). Это расходы на отбраковку, ремонт, устранение дефектов;

- затраты на устранение дефектов, связанных с требованиями заказчика (потребителя) – расходы на возврат продукции, жалобы потребителя, необходимые ответные меры.

В некоторых случаях обеспечение качества проекта является функцией специализированных подразделений. Независимо от того, как называется структура, обеспечивающая качество, эти функции могут выполнять: команда проекта, руководящий состав исполняющей организации, заказчик или спонсор, а также другие участники проекта, не принимающие активного участия в работе проекта.

Для обеспечения качества обычно применяются те же инструменты и методы, которые используются при планировании качества. Прежде всего это выбранные на предыдущем этапе метрики качества. В качестве методов используются:

- проведение экспериментов (испытания, контрольные тесты);
- контрольные списки, разработанные на этапе планирования качества;
- бенчмаркинг – сравнение проверяемой продукции или процедур проекта с лучшими аналогами с целью определения направления улучшений.

Важную роль играют также аудиты качества – проверки соответствия исполнения проекта выбранным на этапе планирования организационным и проектным политикам, процессам и процедурам. Аудит является независимой экспертной оценкой, направленной на выявление неэффективных и экономически неоправданных процедур и процессов в ходе реализации проекта.

4. Развитие команды проекта. Команда проекта – группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчинение руководителю, основной элемент структуры проекта. Заметим, что участники проекта – более широкая категория, чем команда проекта. Команда проекта – это также управленческая структура, в которой входят специалисты, являющиеся, по сути, менеджерами по своим направлениям деятельности.

Специфика команды как человеческого ресурса:

- 1) Часто приоритет отдается психологическим факторам мотивации и стимулирования.
- 2) Люди наделены сознанием, мышлением и интеллектом, и поэтому их реакция на управление активная и эмоционально осмысленная.
- 3) Человеческие ресурсы способны к постоянному развитию.
- 4) Процессы взаимодействия человеческих ресурсов являются двухсторонними.

Эффективность применения человеческого ресурса при не правильном использовании падает быстрее, чем в случае с другими ресурсами. Вложение в человеческие ресурсы дает больший эффект, чем в другие виды ресурсов.

Работа по обучению и развитию персонала осуществляется путем:

- 1) повышения профессиональной квалификации, уровня персонала.
- 2) обеспечение активного участия в реализации проекта

Рекомендуемая форма обучения: курсы, семинары, стажировка, игры, тренинги, а также обучение через передачу технологий управления проектом.

5. Распределение информации между участниками проекта важная часть функции управления проектом. Она включает также планирование системы коммуникаций – определение информационных потребностей участников проекта (состав информации, сроки и способы доставки).



Рисунок 4.1. Структура и содержания управления коммуникациями проекта

План управления коммуникациями может быть формальным и неформальным, высоко детализированным или обобщенным в зависимости от нужд проекта. Это – вспомогательный элемент общего плана проекта. Общая схема структуры управления коммуникациями проекта приведена выше.

Сбор и распределение информации – процессы регулярного сбора и своевременной доставки необходимой информации участникам проекта. Сбор и распределение информации – это также исполнение плана коммуникаций, а также порядок реагирования на неожиданные информационные запросы.

В проектах выделяют следующие виды коммуникаций:

- внутренние и внешние;
- формальные и неформальные;
- письменные и устные;
- вертикальные и горизонтальные.

Широко используются автоматизированные методы сбора и распределения информации. Важной формой взаимодействия менеджера и исполнителя является совещание. По статистике через совещание проходит от 30 до 80% времени контактов руководителя с участниками команды.

Параллельно осуществляется документирование хода работ: сбор, обработка, хранение документации по проекту. Компьютерные системы ведения электронных архивов, автоматизированные процессы накопления, кодирования и хранения текстовых и графических документов, облегчающих доступ к архивной информации.

Информационная система управления проектом (ИСУП) – организационно-технологический комплекс методических, технических, программных и информационных средств обеспечения эффективного управления проектом. ИСУП объединяет данные из различных подразделений, относящихся к конкретным проектам.

Принципы создания ИСУП:

- создание единой модели описания и предоставление информации по отдельным проектам или по портфелям проекта.
- настройка рабочих мест и обеспечение доступа к информации для различных участников с учетом их потребностей
- интеграция моделей ИСУП с другими корпоративными системами.



4.2. Контроль и регулирование выполнения проекта

Если исполнение проекта происходит в соответствии с намеченным планом, то управление фактически сводится к простому исполнению плана, т.е. доведению до участников проекта плановых заданий и контролю их реализации. Однако с течением времени могут измениться и потребности, для удовлетворения которых разрабатывался проект. Первоначальный план может оказаться несостоятельным из-за различных факторов, например, из-за пересмотра условий финансирования, изменения потребностей, неточного планирования связей между задачами, срыва поставок оборудования, неожиданных технических затруднений или изменения внешних условий.

Однако многие отклонения от плана могут быть сглажены своевременным и эффективным руководством проекта. Таким образом, все основные элементы проекта должны контролироваться руководством.

Это достигается решением трех следующих задач: 1) общего контроля изменений; 2) контроль изменений предметной области проекта; 3) контроль выполнения календарного плана (расписания) работ.

1. Общий контроль изменений заключается в координации изменений в проекте в целом и по всем его аспектам и участкам.

Исходная информация, используемая для общего контроля:

- сводный план проекта;
- отчетность об исполнении проекта;
- запросы на изменения в проекте от его участников.

Результатом общего контроля является модифицированный сводный план проекта. При этом используются следующие средства общего контроля:

- использование формальных процедур, определяющих порядок изменения ранее принятых документов;
- создание группы контроля, ответственной за утверждение или отклонение запросов на изменения;
- сопоставление базовых плановых показателей с фактическими;
- дополнительное планирование проекта, в т.ч. разработка или пересмотр смет, последовательности работ, мер реагирования на риск и т.д.

2. Контроль изменений предметной области проекта. В ее ходе определяются необходимые изменения в предметной области, анализируются их причины и разрабатываются соответствующие корректирующие воздействия.

Исходная информация для контроля:

- структурная декомпозиция работ проекта;
- отчетность о выполнении работ;
- запросы на изменения предметной области;
- план управления предметной областью.

Средства контроля:

- работа с документацией и мониторинг предметной области;
- рассмотрение и утверждение санкционированных изменений;
- принятие решений о корректирующих воздействиях.

Результатом контроля является модифицированная предметная область проекта, а также перечень необходимых для ее модификации корректирующих воздействий.

3. Контроль выполнения календарного плана (расписания) работ.

Этот вид контроля включает:

- определение фактического состояния работ в проекте;
- выявление отклонений от запланированного хода работ;
- определение факторов, отрицательно влияющих на выполнение работ;
- корректировка плана работ;
- одобрение уточненного плана и доведение его до участников проекта.

Исходная информация для контроля:

- календарный план работ;
- план управления календарным планом;
- отчетность об исполнении проекта;
- запросы на изменения плана работ.

Средства контроля:

- работа с учетной и отчетной документацией, мониторинг выполнения работ;
- анализ отклонений работ от плана, санкционирование и внесение соответствующих изменений в план;
- программные средства, используемые при составлении первоначального плана.

Результатом контроля является модифицированный календарный план и перечень корректирующих воздействий для его модификации.

Контроль и регулирование выполнения проекта можно разделить на четыре стадии:

- а) мониторинг и анализ результатов;
- б) сравнение достигнутых результатов с запланированными и выявление отклонений;

- в) прогнозирование последствий сложившейся ситуации;
- г) выполнение корректирующих действий.

Другими словами, контроль может быть определен как постоянный и структурированный процесс, направленный на проверку продвижения работ, а также на выполнение корректирующих действий.

Как правило, контроль и регулирование выполнения проекта осуществляется по трем аспектам реализации проекта²⁹:

- 1) время – проект должен быть выполнен в заданный период времени;
- 2) стоимость – бюджет должен быть соблюден;
- 3) качество – соответствие требуемым характеристикам.

1. Контроль сроков. В соответствии с принципами управления проектами считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям: сроки, стоимость, качество.

Если сроки выполнения проекта затягиваются, вероятно значительное перерасходование средств и возникновение серьезных проблем с качеством работы. Поэтому во всех основных методах управления работами по проектам основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

Данные о ходе работ сопоставляются с графиком, чтобы определить, нет ли отклонений от календарного плана. В случае запаздывания работ проводится анализ отклонений, определяются причины запаздывания и рассматриваются различные варианты вхождения в график работ. Варианты мероприятий по корректировке отклонения оцениваются с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и иных возможностей.

2. Контроль затрат. Контроль за расходованием средств на проект заключается в постоянном сравнении фактических затрат с бюджетом. Сравнение запланированных расходов с реальными дает возможность руководителю проекта прогнозировать расходы на ближайшее будущее и выявить возможные проблемы.

Цель бюджетного контроля проекта заключается в выполнении первоначального бюджета и нахождении отклонений от него, а не в поиске экономии расходов.

Сравнение фактических затрат с запланированным бюджетом ведется по заранее установленным контрольным точкам, по которым можно определить, все ли идет так, как намечено. Если в результате контроля устанавливается,

²⁹ Т.Б.Казбеков, К.М.Каренов. Журнал: Вестник КарГУ. Год: 2012.

что бюджет исполняется и отклонений нет, то выполнение следующих работ осуществляется в соответствии с планом.

Если устанавливается, что фактические показатели бюджета не соответствуют плановым, необходимо найти причину расхождений и определить источник имеющихся отклонений.

Схема организации бюджетного контроля приведена на рисунке 4.2.³⁰

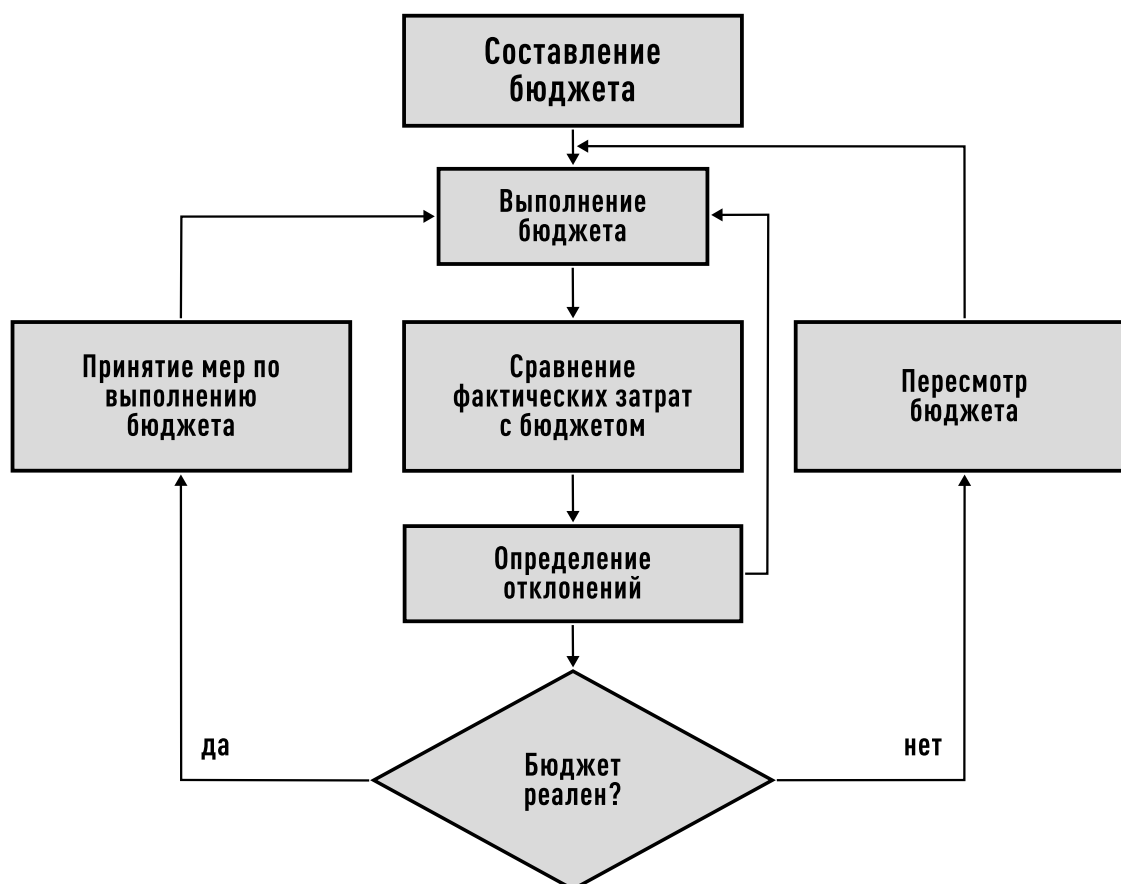


Рисунок 4.2. Схема организации бюджетного контроля

3. Контроль качества. Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность проекта, является качество выполнения всех работ по его реализации. Качественное выполнение проекта означает удовлетворение ожиданий заказчика.

Решение этой задачи предлагает популярный и очень распространенный за рубежом метод TQM (Total Quality Management). Основной принцип TQM следующий: координировать все усилия, направленные на достижение уровня «ноль дефектов» при минимальной стоимости. Выражение «ноль дефектов»

³⁰ Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. пособие / Под ред. П.Н.Завлина и др. – М.: Экономика, 2000. – 475 с.

означает постоянное удовлетворение ожиданий заказчика продукта на всех этапах реализации проекта.³¹

На рисунке 4.3. представлена общая структура важнейших элементов Всеобщего управления качеством (TQM).

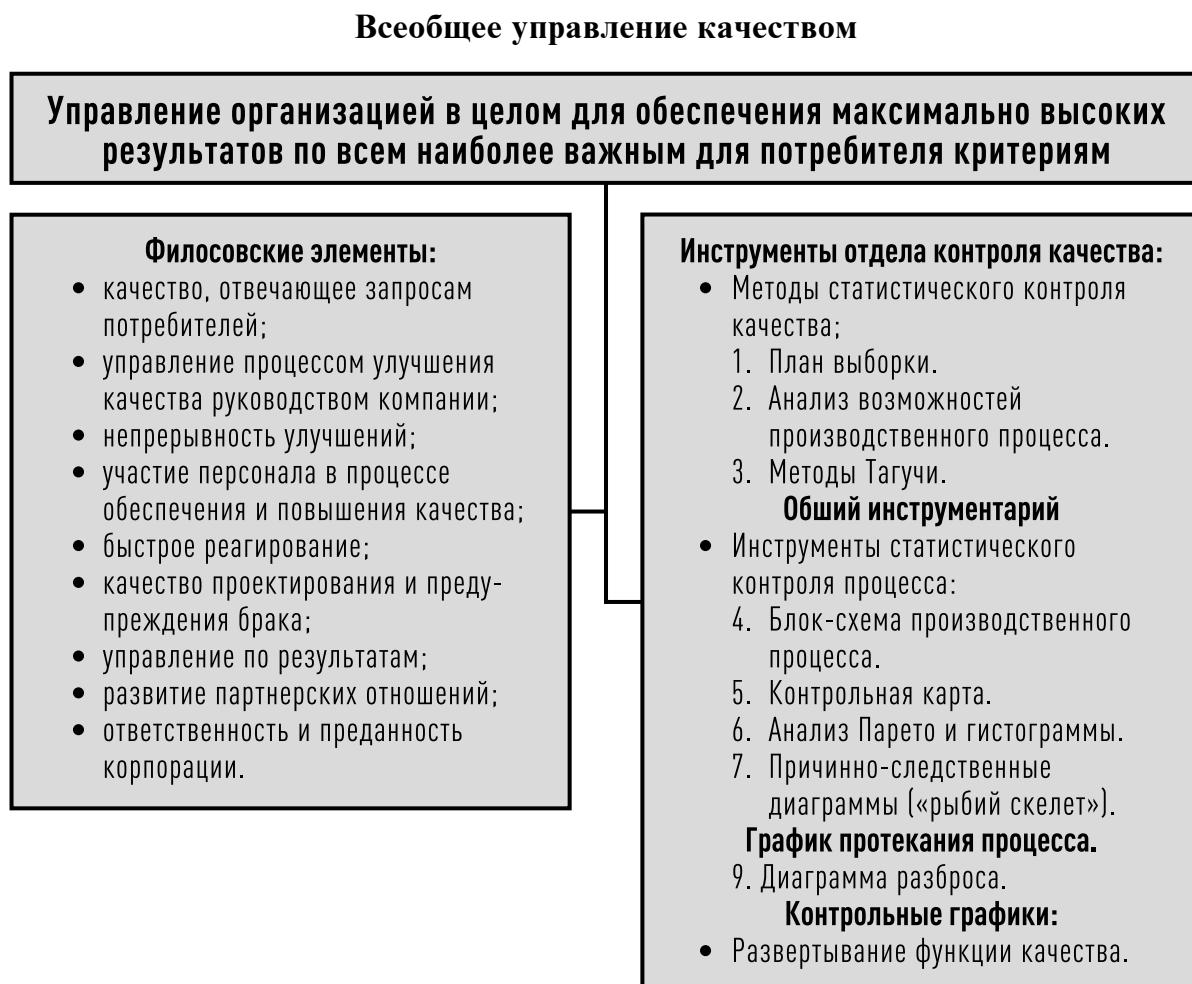


Рисунок 4.3. Элементы Всеобщего управления качеством (TQM)

³¹ Проектный менеджмент: Учебно-консультационный курс. – М.: МИВТ – Центр; Лаборатория базовых знаний, 2007. – 287 с.



4.3. Создание коммуникационной системы проекта. Организация документооборота и информационных потоков в проекте

Коммуникационная система проекта направлена на обеспечение управления взаимодействием, информационными связями. Это функция, направленная на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации.



Рисунок 4.4. Информационный обмен в проектной организации

Под информацией понимают собранные, обработанные и распределенные данные. Чтобы быть полезной для принятия решений, информация должна быть предоставлена своевременно, по назначению и в удобной форме. Это решается использованием современных информационных технологий в рамках системы управления проектом.

Коммуникации и сопутствующая им информация являются своего рода фундаментом для обеспечения координации действий участников проекта. Схема обмена информацией внутри организации представлена на рис. 4.4.

В качестве основных потребителей информации проекта выступают:

- проект-менеджер для анализа фактических показателей выполнения запланированных работ и принятия решений по проекту;
- заказчик для осведомленности о ходе выполнения работ проекта;
- поставщики при возникновении потребности в материалах, оборудовании и т. п., необходимых для выполнения работ;
- проектировщики, когда необходимо внести изменения в проектную документацию;
- непосредственные исполнители работ на местах.

В основе коммуникационной системы проекта лежит документооборот.

Документ, как известно, это последовательность письменной или графической информации.

Обязательные реквизиты документа включают:

- автор (должность, фамилия, инициалы);
- дата составления;
- адресат.

Классификация документов, используемых в рамках проекта:

- учредительные (уставы, учредительные договоры);
- инвестиционные (ТЭО, бизнес-план);
- проектно-конструкторские (чертежи, спецификации);
- проектно-сметные (сметы);
- нормативно-технические (стандарты, нормы, правила);
- документы по качеству;
- организационные (положения о подразделениях, правила внутреннего распорядка);
- информационно-справочные (протоколы, акты, справки);
- плановые (планы, календарные и сетевые графики, таблицы);
- отчетные (бухгалтерский баланс, отчеты о понесенных затратах);
- учетные (планы счетов, регистры бухгалтерского, управленческого и налогового учета);

- расчетно-платежные (расчетные ведомости, платежные поручения, чековые книжки);
- контрактные (договор о намерениях, контракты, акты приема-сдачи, протоколы согласования цены);
- транспортные (накладные, маршрутные листы);
- документы стратегического характера (концепция проекта, политика в области качества, кадров).

Участниками информационной/коммуникационной системы проекта также могут быть:

- заказчик / потребитель результатов проекта;
- инвестор;
- исполнитель;
- менеджер проекта;
- консультанты;
- контрольные органы;
- общественные организации.

Этапы организации информационной системы проекта включают:

- 1) идентификация участников проекта;
- 2) выявление и анализ их требований к информационной системе;
- 3) логическое проектирование информационной системы;
- 4) физическая реализация;
- 5) эксплуатация и поддержка.

На этапах 1 и 2 определяется, кто, кому, какую информацию должен передавать, в каком виде, какими методами и средствами, в какие сроки или с какой периодичностью. На *третьем* этапе разрабатывается логическая модель системы. На *четвертом* этапе в соответствии с логической модели выбирается и создается технические и программные средства системы, оборудуются помещения, нанимается персонал.

На *пятом* этапе поддерживается рабочее состояние информационной системы и одновременно в нее вносятся изменения без ущерба для всех коммуникаций.

Основные требования к информационной системе проекта:

- 1) способность удовлетворять потребности участников проекта;
- 2) совместимость с их информационными системами;
- 3) наличие информации о основных показателях проекта (стоимостных, временных, производственных) и взаимосвязях между ними;
- 4) стандартизованность хранимой информации;
- 5) способность предупреждать кризисные ситуации;
- 6) способность интегрировать потоки внешней и внутренней информации.

Возможны следующие *варианты* (методы) коммуникаций в проекте:

- письменно или устно;
- адресно или публично;
- с применением средств автоматизации и без;
- вербально и невербально;
- формально и неформально;
- по вертикальной и горизонтальным организационным связям.

Используемые *средства коммуникаций* в проекте:

- официальные документы;
- неформальные документы (записка, памятка);
- вычислительные сети;
- базы данных;
- программные средства;
- телефон, телетайп, телефакс;
- личная беседа;
- совещание, переговоры, заседание;
- плакаты, стенды, объявления;
- СМИ;
- неформальные слухи.

Те или иные методы и средства коммуникаций выбираются исходя из требований участников информационной системы и закрепляются в информационных потоках проекта.

Управление коммуникациями обеспечивает поддержку системы связи (взаимодействий) между участниками проекта, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта. Каждый участник проекта должен быть подготовлен к взаимодействию в рамках проекта в соответствии с его функциональными обязанностями.

Функция управления информационными связями включает в себя следующие процессы:

- планирование системы коммуникаций – определение информационных потребностей участников проекта (состав информации, сроки и способы доставки);
- сбор и распределение информации – процессы регулярного сбора и своевременной доставки необходимой информации участникам проекта;
- отчетность о ходе выполнения проекта – обработка фактических результатов состояния работ проекта, соотношение с плановыми и анализ тенденций, прогнозирование;
- документирование хода работ – сбор, обработка и организация хранения документации по проекту.

Планирование системы коммуникаций. План коммуникаций является составной частью плана проекта. Он включает в себя:

- план сбора информации, в котором определяются источники информации и методы ее получения;
- план распределения информации, в котором определяются потребители информации и способы ее доставки;
- детальное описание каждого документа, который должен быть получен или передан, включая формат, содержание, уровень детальности и используемые определения;
- план ввода в действие тех или иных видов коммуникаций;
- методы обновления и совершенствования плана коммуникаций.

План коммуникаций формализуется и детализируется в зависимости от потребностей проекта.

В рамках проекта существует потребность в осуществлении различных видов коммуникаций:

- внутренние (внутри команды проекта) и внешние (с руководством компании, заказчиком, внешними организациями и т. д.);
- формальные (отчеты, запросы, совещания) и неформальные (напоминания, обсуждения);
- письменные и устные;
- вертикальные и горизонтальные.

Системы сбора и распределения информации должны обеспечивать потребности различных видов коммуникаций. Для этих целей могут использоваться автоматизированные и неавтоматизированные методы сбора, обработки и передачи информации.

Неавтоматизированные методы включают сбор и передачу данных на бумажных носителях, проведение совещаний.

Автоматизированные методы предусматривают использование компьютерных технологий и современных средств связи для повышения эффективности взаимодействия: электронная почта, системы документооборота и архивирования данных.



Новые термины и понятия

Аудит качества – проверки соответствия исполнения проекта, выбранным на этапе планирования организационным и проектным политикам, процессам и процедурам.

Документооборот – движение документов с момента их создания или получения до определения их в архив или на уничтожение.

Информационная система управления проектом (ИСУП) – организационно-технологический комплекс методических, технических, программных и информационных средств обеспечения эффективного управления проектом.

Информация проекта – собранные, обработанные и распределенные данные, включающие в себя как исходные данные, так и получаемые в результате прямых расчетов, аналитической обработки, экспертных оценок и пр.

Команда проекта – группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчинение руководителю, основной элемент структуры проекта.

Коммуникация проекта – это процесс, в ходе которого одни участники проекта передают другим какую-либо информацию, связанную с достижением целей проекта.

Контроль – постоянный и структурированный процесс, направленный на проверку продвижения работ, а также на выполнение корректирующих действий.

Планирование качества – определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как эти стандарты достичь.

Предметная область проекта – это содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта.

Процесс обеспечения качества – это принятие плановых систематических мер, обеспечивающих выполнение всех предусмотренных процессов, необходимых для того, чтобы проект удовлетворял требованиям по качеству.

Управления выполнением проекта – это определение и применение необходимых управляющих воздействий с целью успешной реализации проекта.



Краткие выводы

1. План реализации проекта отличается от функциональных планов, так как носит комплексный характер, т. е. содержит полную систему целей и задач, соответствующих им детальным работам и мероприятиям, направленных на достижение основной цели (миссии) проекта.
2. Все основные элементы проекта должны контролироваться руководством, которое должно определить процедуру и установить последовательность сбора данных через определенные интервалы времени, производить анализ полученных данных, анализировать текущие расхождения фактических и плановых показателей и прогнозировать влияние текущего состояния дел на выполнение оставшихся объемов работ.
3. Качество является одним из основных управляемых параметров проекта наряду со временем, стоимостью, ресурсами. Задача обеспечения качества проекта на должном уровне является сквозной на всем протяжении жизненного цикла проекта.
4. В основу системного управления качеством проектов положены принципы наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством — Всеобщего управления качеством Total Quality Management, широко используемого в бизнес-практике за рубежом.
5. Для успешной реализации проекта первостепенное значение имеет эффективная команда проекта, возглавляемая проектом-менеджером, от профессиональных, организационных и личностных качеств которого в первую очередь зависит результат управления проектом. Команда проекта представляет собой специфическую организационную структуру, формируемую на время жизненного цикла проекта.
6. Управление коммуникациями проекта должно быть нацелено на групповое взаимодействие в рамках управления проектом и включать: а) информацию проекта; б) средства обработки информации, включающие в себя информационные технологии, базирующиеся на современных программных средствах; в) средства коммуникации.



Контрольный вопрос

1. Что понимается под предметной областью проекта?



Ответ на контрольный вопрос:

Как объект государственного управления проект характеризуется следующими признаками:

Ответ на контрольный вопрос:

- 1) Предметная область проекта – совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта.
- 2) Предметная область проекта – абстрактная область соединения множества предметов – понятий и материальных объектов в своем единстве, составляющих объект управления проектом.
- 3) Предметная область проекта – совокупность целей, которые можно достичь по мере реализации проекта.



Контрольный вопрос

2. Что понимается под качеством проекта?



Ответ на контрольный вопрос:

- 1) Качество проекта – это совокупность характеристик проекта, отражающая его способность к удовлетворению установленных или предполагаемых потребностей.
- 2) Качество проекта – это целостная совокупность характеристик объекта проекта (товар, услуга, процесс и др.), относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности заказчика проекта.
- 3) Качество проекта – это степень соответствия проектной совокупности свойств условиям потребления.



Контрольный вопрос

3. Что понимается под командой проекта?



Ответ на контрольный вопрос:

- 1) Команда проекта – это временный коллектив, состоящий из высокопрофессиональных специалистов, которые реализуют свой профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии с целями социально-культурного проекта.
- 2) Команда проекта – это организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью своевременного достижения плановых показателей.
- 3) Команда проекта – это группа физических лиц, вовлеченных в прямое и активное управление проектом, мотивированных на общую цель и результат, занятых в проекте значительное количество времени, как правило, от начала проекта и до его конца.



Кейс: Опишите последствия, которые влечет изменение предметной области проекта.

Пример выполнения кейса.

Изменения в предметной области связаны с модификацией структурной декомпозиции работ проекта (СРР), что может потребовать приведения в соответствие запланированных стоимостей, сроков, качества и других параметров проекта. Это в свою очередь требует выполнения определенных корректирующих воздействий.

Корректировка сводится к любым мероприятиям или действиям, которые предпринимаются для того, чтобы привести предметную область и другие параметры в соответствие с принятым планом проекта. Обо всех изменениях участников проекта извещают в установленном порядке.

В результате контроля и регулирования предметной области проекта все причины изменений, обоснования выбора корректирующих воздействий, а также другой накопленный опыт должны быть документированы с целью создания архивной базы данных проекта.



Тесты

1. Реализация проекта – это:

- a) создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
- b) наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- c) комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

Правильный ответ: комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей.

2. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...

- a) санкционирование начала проекта
- b) утверждение сводного плана
- c) осуществление проектных работ и достижение проектных целей

Правильный ответ: осуществление проектных работ и достижение проектных целей.

3. Составляющие стадии реализации проекта включают:

- a) организация и контроль выполнения проекта
- b) анализ и регулирование выполнения проекта
- c) документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
- d) формирование концепции проекта

Правильный ответ: организация и контроль выполнения проекта, а также анализ и регулирование выполнения проекта.

4. Сильнее всего на реализацию проекта влияют:

- a) экономические и социальные факторы
- b) экономические и организационные факторы
- c) экономические и правовые факторы

Правильный ответ: экономические и правовые факторы.

5. Организация и контроль выполнения проекта включает ...

- a) организацию управления предметной областью проекта
- b) контроль выполнения проекта по временным параметрам
- c) формирование концепции управления качеством в проекте
- d) заключительный отчет по проекту и проектную документацию

Правильный ответ: организацию управления предметной областью проекта, а также контроль выполнения проекта по временным параметрам.

6. Система контроля будет эффективной при обязательном наличии ...

- a) отдела контроля в структуре проектной команды
- b) планов работ
- c) программного обеспечения для контроля выполнения работ
- d) электронного документооборота

Правильный ответ: планов работ.

7. Процессы организации и проведения контроля качества проекта включают:

- a) проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
- b) составление перечня недоработок и отклонений
- c) промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов

Правильный ответ: промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов.

8. Процессы коммуникации проекта не включают:

- a) процессы сбора, распространения и хранения проектной информации
- b) инфраструктуру проекта
- c) процессы взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта
- d) взаимодействие членов проектной команды

Правильный ответ: инфраструктура проекта.

9. Управление коммуникациями включает следующие процессы:

- a) планирование коммуникаций
- b) выбор участников коммуникаций
- c) заключение договоров с участниками коммуникаций
- d) распространение информации

Правильный ответ: все ответы верны.

10. Действия по регулированию коммуникаций проекта включает:

- a) анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией
- b) анализ запросов на внесение изменений
- c) анализ функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений
- d) информирование участников о внесенных изменениях

Правильный ответ: все ответы верны.



Список литературы по теме:

1. Т.Б. Казбеков, К.М. Каренов. Журнал: Вестник КарГУ. Год: 2012. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. пособие / Под ред. П.Н. Завлина и др. – М.: Экономика, 2000. – 475 с.
2. Мазур И.И. и др. Управление проектами. Справочное пособие/Под ред. И.И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2001.
3. Управление проектами / Общ. ред. В.Д. Шапиро. — СПб.: ДваТри, 1996.

ТЕМА №5. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ГОСУДАРСТВЕННОГО (НАЦИОНАЛЬНОГО) ПРОЕКТА

План

1. Процессы управления ресурсами проекта. Основные принципы планирования ресурсов проекта.
2. Материально-техническое обеспечение-логистика: основные понятия; концепция логистики в управлении проектами.
3. Управление закупками, поставками и запасами.

Цель лекции: Повысить общий уровень знаний, навыков и умений для эффективного участия в проектной деятельности.

Задачи:

1. Показать процессы управления ресурсами проекта. Основные принципы планирования ресурсов проекта.
2. Продемонстрировать материально-техническое обеспечение-логистику.
3. Определить управление закупками, поставками и запасами.



5.1. Процессы управления ресурсами. Основные принципы планирования ресурсов проекта

Управление ресурсами — одна из главных подсистем управления проектом. Понятие *ресурс* в методологии управления проектами трактуется широко: все, чем располагает проект, – в том числе трудовые, финансовые и материально-технические ресурсы, команда проекта, время (продолжительности, сроки ограничения), информация, знания и технологии – является взаимосвязанными ресурсами проекта.

Основная задача управления ресурсами это обеспечить их оптимальное распределение и использование для достижения конечной цели управления проектом – формирования результата проекта с запланированными показателями.

Распределение ресурсов по задачам заключается в четкой зафиксированное на каждом уровне декомпозиции процессов, требуемых для выполнения проекта видов ресурсов.

Так, на **высшем уровне** могут определяться виды материально-технических, человеческих и **финансовых ресурсов**. Далее каждый вид ресурсов детализируется на более конкретные категории, например, человеческие ресурсы дифференцируются по навыкам, материальные – по маркам, ассортиментам и т.п.

Выполнение этих действий приводит к построению иерархической структуры ресурсов, или дерева ресурсов (рис. 5.1.).

Существует две взаимосвязанные группы ресурсов проекта:

- 1) материально-технические — сырье; материалы, конструкции, комплектующие; энергетические ресурсы; топливо; ресурсы типа «мощности» или технологические ресурсы (машины, механизмы для выполнения работ проекта); устанавливаемое оборудование и пр.;
- 2) человеческие ресурсы проекта — это совокупность профессиональных, деловых, личностных качеств участников проекта и членов команды проекта и их возможностей (влияния, «веса», связей и т.п.), которые могут быть использованы при осуществлении проекта. Трудовые ресурсы являются частью человеческих ресурсов, рассматриваемых как измеряемый ресурс в проекте.

Выделяют также *невоспроизводимые, складированные, накапливаемые ресурсы*, которые в процессе выполнения работ расходуются полностью, не допуская повторного использования. *Воспроизводимые, нескладированные, ненакапливаемые ресурсы* напротив, в ходе работы сохраняют свою натурально-вещественную форму и, по мере высвобождения, могут задействоваться на других работах.

Процессы управления ресурсами. Ресурсы проекта, как правило, ограничены и потому основными функциональными задачами управления материальными ресурсами являются:

- управление закупками ресурсов;
- управление снабжением, включающее в себя:
- управление поставками ресурсов;
- управление запасами ресурсов;
- управление распределением ресурсов по работам проекта.

Управление ресурсами предусматривает следующие процессы: а) планирование ресурсов, б) закупки и поставки ресурсов, г) распределение ресурсов, д) управление запасами ресурсов; д) учет и контроль ресурсов и другие.

На рисунке 5.1. изображена структурная модель процессов управления ресурсами.

Управление ресурсами		
Планирование	Регулирование	Контроль
<ul style="list-style-type: none"> • Разработка графиков обеспечения работ проекта ресурсами • Обеспечение закупок ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулирование поставок ресурсов по проекту • Регулирование распределения ресурсов по работам проекта • Регулирование запасов ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка затрат на ресурсы • Контроль запасов • Контроль качества ресурсов • Контроль выполнения запланированных показателей по срокам и стоимости

Рисунок 5.1. Структурная модель процессов управления ресурсами

Эти процессы подразделены на три группы — процессы планирования, регулирования и контроля, содержательный смысл которых следующий:

Планирование – это разработка графиков обеспечения работ проекта ресурсами, обеспечение закупок ресурсов.

Регулирование – это регулирование поставок ресурсов по проекту, регулирование распределения ресурсов по работам проекта, регулирование запасов ресурсов.

Контроль – это оценка обеспечения ресурсами работ проекта, оценка затрат на ресурсы, контроль запасов, контроль качества ресурсов.

Основные принципы планирования ресурсов проекта. Планирование ресурсов по проекту — основа определения во времени потребностей в ресурсах и определения возможности обеспечения ресурсами для заключения контрактов по закупкам ресурсов, планирования поставок ресурсов, а также основой распределения уже закупленных ресурсов по работам проекта.

Как основная составляющая управления проектами ресурсное планирование включает в себя ряд компонентов, в том числе:

- разработку и сбалансированный анализ комплексов работ и ресурсов, направленных на достижение целей проекта;
- разработку системы распределения ресурсов и назначение ответственных исполнителей;
- контроль за ходом работ — сравнение плановых параметров работ с фактическими и выработка корректирующих воздействий.

Основной результат процесса планирования — это разработка плана снабжения (Procurement Plan), который дает ответы на следующие вопросы.

- Что и в каких количествах покупать?
- Когда покупать?
- Как покупать? (Определение типов контрактов)
- Круг потенциальных поставщиков.

Имеются два основных метода планирования ресурсов проекта:

- 1) ресурсное планирование при ограничении по времени;
- 2) планирование при ограниченных ресурсах.

Первый подход предполагает фиксированную дату окончания проекта и назначение на проект дополнительных ресурсов на периоды перегрузок. Второй подход предполагает, что первоначально заданное количество доступных ресурсов не может быть изменено и является основным ограничением проекта.

В результате ресурсного планирования менеджер проекта получает возможность перейти к следующей фазе управления ресурсами — к организации закупок и поставок ресурсов.



5.2. Материально-техническое обеспечение-логистика: основные понятия; концепция логистики в управлении проектами

Материально-технические ресурсы, т. е. сырье; материалы, конструкции, комплектующие; энергетические ресурсы; топливо; ресурсы типа «мощности», или технологические ресурсы, т. е. машины, механизмы для выполнения работ проекта; устанавливаемое оборудование и пр. – одна из двух важных ресурсных составляющих проекта.

Управление материальными ресурсами проекта начинается, по сути, на прединвестиционной фазе, при разработке технико-экономического обоснования проекта, затем на фазе планирования прорабатываются потребности в ресурсах и возможности их обеспечения

Управление материально-техническим обеспечением проекта, как и закупками – подсистема УП, включающая процессы приобретения товаров, продукции и услуг от внешних организаций-поставщиков. Подсистема состоит из планирования материально-технического обеспечения, выбора поставщиков, заключения контрактов и их ведения, обеспечения поставок, завершения контрактов.

На рис. 5.2. представлена структура материально-технического обеспечения проектов, которая подразделяется на два процесса: а) закупки ресурсов и б) процесс управления снабжением.

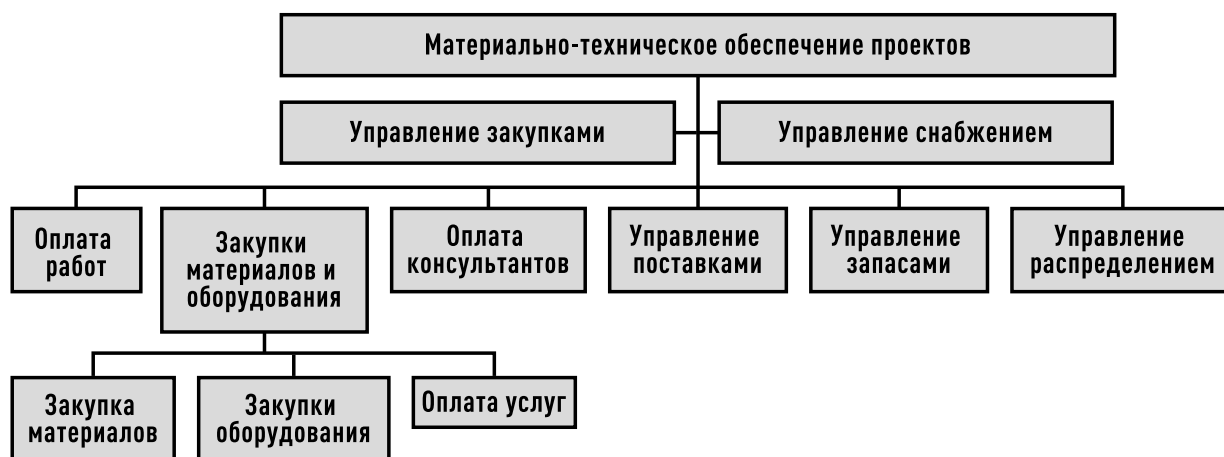


Рисунок 5.2. Структура материально-технического обеспечения проекта

Решение задач материально-технического обеспечения проектов сводится к следующим шагам:

- 1) подготовка спецификаций и технических условий, характеризующих

- количество и качество необходимого оборудования, машин и механизмов, конструкций, материалов, работ, услуг;
- 2) планирование и организация процесса закупок;
 - 3) изучение возможных источников закупки ресурсов и переговоры с возможными поставщиками;
 - 4) предварительный отбор участников торгов;
 - 5) подготовка документов для торгов;
 - 6) проведение торгов и принятие решения о присуждении контрактов заявителям, выигравшим торги;
 - 7) размещение заказа, включая переговоры о поставках;
 - 8) контроль за поставками (своевременность, комплектность, количество и качество) с принятием необходимых мер в случае появления отклонений;
 - 9) разрешение конфликтов;
 - 10) взаиморасчеты;
 - 11) наем на работу необходимых специалистов (подрядчиков), включая консультантов;
 - 12) планирование поставок;
 - 13) организация бухгалтерского учета;
 - 14) доставка, приемка и хранение товара;
 - 15) учет и контроль доставки.

Концепция логистики в управлении проектом. В последние годы в практике материально-технического обеспечения проектов стали использоваться новые методы и технологии, базирующиеся на концепции логистики.

В самом общем виде логистика определяется как наука управления (планирования, организации, контроля) движением материальных и связанных с ними информационных и финансовых потоков от первичного источника до конечного потребителя. Логистика имеет целью повышение эффективности системы управления проектом, является его неотъемлемой частью и занимается управлением потоками информационных и материальных ресурсов.

Материальный поток — продукция, рассматриваемая в процессе приложения к ней различных логистических операций (транспортировка, складирование и т. п.) и отнесенная к временному интервалу.

Наиболее часто встречающимися логистическими операциями с материальными потоками являются складирование, транспортировка, комплектация, погрузка, разгрузка транспортных средств и т. д.

Информационный поток соответствует потоку материальному и может существовать в виде, например, бумажного или электронного документа. Информационные потоки характеризуются источником возникновения, направлением.

К важнейшими общими задачами логистики в управлении проектами можно отнести:

- 1) создание интегрированной системы управления материальными потоками на основе информационных потоков;
- 2) разработка методов управления движением ресурсов и контроля материальных потоков;
- 3) определение технологии физического распределения ресурсов по работам проекта;
- 4) выявление дисбаланса между потребностями и возможностями закупки и поставок;
- 5) оптимизация технической и технологической структур транспортно-складских комплексов и другие.

Структура логистической системы в рамках управления проектом приведена на рис. 5.3.

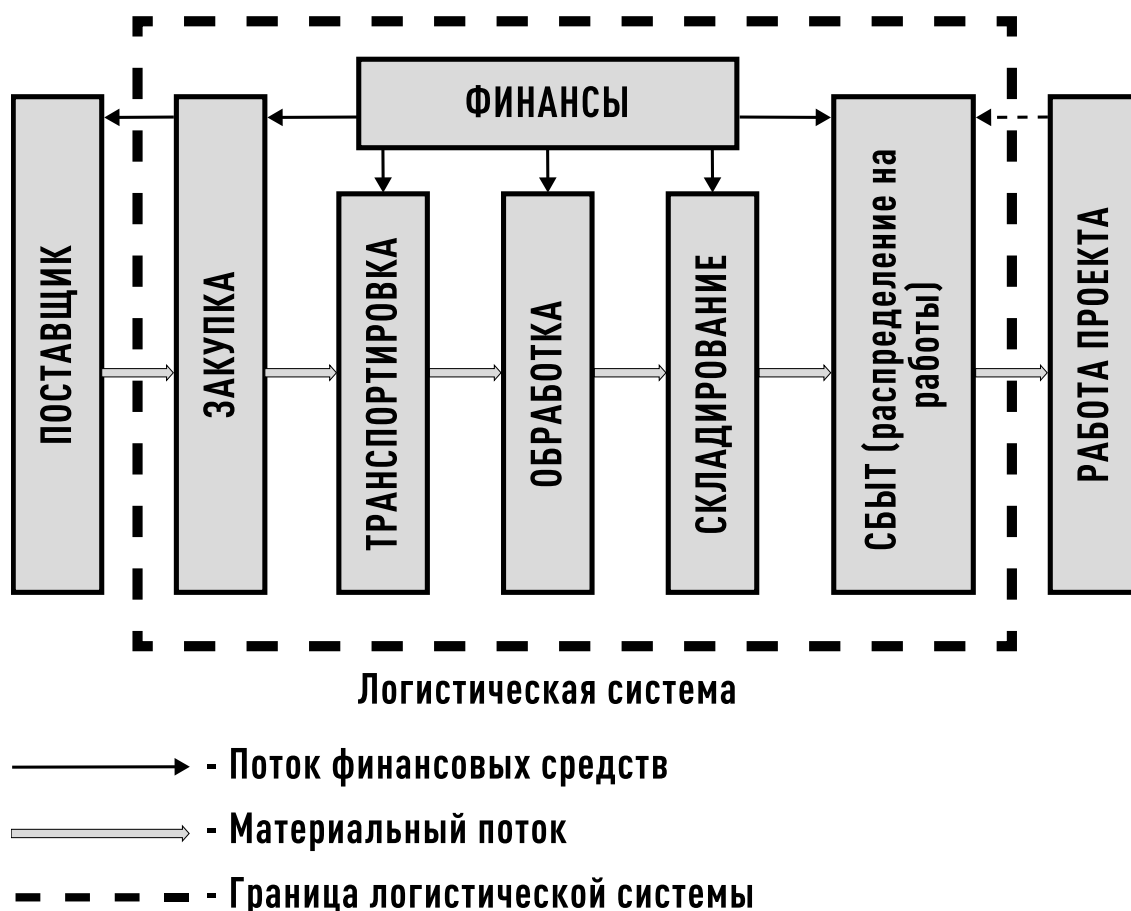


Рисунок 5.3. Структура логистической системы проекта

В управлении проектом с позиций логистического подхода и с учетом интересов каждого участника взаимосвязываются такие вопросы, как:

- разработка общей концепции распределения ресурсов;

- выбор формы снабжения;
- размещение складского хозяйства;
- выбор вида транспорта и типа транспортных средств;
- организация транспортировки ресурсов и продукции;
- выбор рациональных направлений перевозок;
- выбор пунктов поставок;
- выбор рационального радиуса складского обслуживания;
- дислокация складских систем (центральных, региональных, перегрузочных) и т. п.

Основу эффективности закупочной логистики составляют поиск и закупка необходимых материалов удовлетворительного качества по минимальным ценам. В изучении рынка, которое проводится соответствующими менеджерами команды проекта, вопрос цен – главный, но существенную роль также играет анализ других факторов, в том числе возможных логистических расходов и сроков поставок. Расчет затрат на приобретение сырья и материалов во многом определяет дальнейшую стратегию реализации проекта.

Имеются два основных критерия выбора поставщика: стоимость приобретения продукции или услуг и качество обслуживания.

Транспортировка является важным элементом логистической цепочки «закупки – поставки – транспорт – распределение ресурсов». Новый подход к транспорту как к составной части более крупной системы, т. е. логистической цепи, привел к необходимости рассматривать его в разных аспектах.

С точки зрения изучения эффективности работы отдельных видов транспорта, интерес представляют перевозки грузов между пунктами отправления и назначения на каждом из них (например, от одной железнодорожной станции до другой, из порта в порт или с терминала на терминал). Однако с позиции организации перевозок целесообразно анализировать весь процесс перевозки от грузоотправителя до грузополучателя (по системе «от двери до двери»).

Если же учитывать интересы проекта, то здесь необходимо принимать в расчет не только перевозку на магистральных видах транспорта, но и обработку, хранение, упаковку и распаковку, подачу материалов на работы проекта и все связанные с этим процессы информации, сопровождающие материальный поток.

Особенность логистики – изучение запаса как меняющегося во времени объекта. Актуален и вопрос трансформации запасов из одного вида в другой, связанной с изменением их пространственного положения. Запасы сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции представляют собой материальные ценности, ожидающие производственного или личного потребления.

Логистическая система управления запасами создается для непрерывного обеспечения работ проекта каким-либо видом материального ресурса.

Реализация этой цели достигается решением следующих задач:

- учет текущего уровня запаса на складах различных уровней;
- определение размера гарантийного (страхового) запаса;
- расчет размера заказа;
- определение интервала времени между заказами.

Для ситуации, когда отсутствуют отклонения от запланированных показателей и запасы потребляются равномерно, в теории управления запасами разработаны две основные системы управления, которые решают поставленные задачи, соответствуя цели непрерывного обеспечения потребителя материальными ресурсами. Такими системами являются: система управления запасами с фиксированным размером заказа; система управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.



5.3. Управление закупками, поставками и запасами

Закупки ресурсов — центральный элемент системы управления материальными ресурсами проекта. Процессы закупок являются наиболее сложными в управлении ресурсами и требуют особо тщательной проработки.

Место закупок и поставок в жизненном цикле проекта изображено на рисунке 5.4.

Управление закупками и в целом материально-техническое обеспечение проекта — подсистема управления проектом, включающая процессы приобретения товаров, продукции и услуг по проекту от внешних организаций (поставщиков). Подсистема состоит из планирования материально-технического обеспечения, выбора поставщиков, заключения контрактов и их ведения, обеспечения поставок, завершения контрактов.

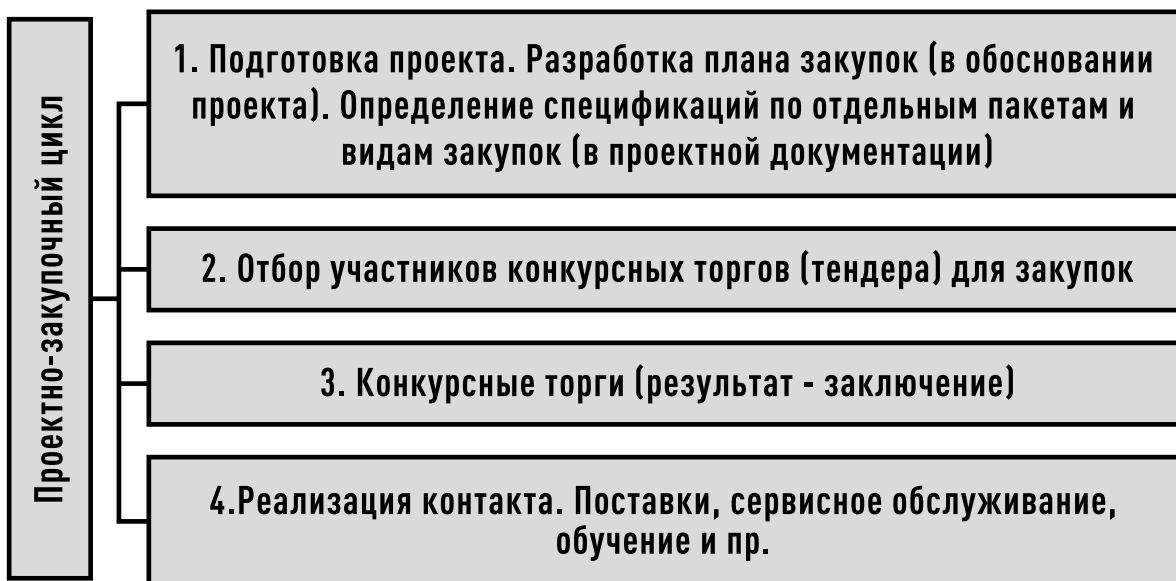


Рисунок 5.4. Место закупок и поставок в жизненном цикле проекта

Закупка. В западной методологии управления проектами – это приобретение, закупка, снабжение, получение, материальное обеспечение. В более широком смысле – это процесс закупок оборудования, сырья и других видов ресурсов, необходимых для создания объекта, строительства. В отношении проекта – это обеспечение закупок оборудования, конструкций, материалов и услуг в точном соответствии с планом проекта.

В управлении проектом выделяются: закупки работ, закупки материалов и оборудования, закупки консультантов.

В свою очередь, закупки материалов и оборудования подразделяются: на закупки материалов, закупки оборудования и закупки услуг (в контексте управления проектами сюда входят услуги трудовых ресурсов, осуществляющих реализацию проекта, услуги проектных, ремонтных и прочих организаций).

Под *закупками* и *поставками* понимают мероприятия, направленные на обеспечение проектов ресурсами, то есть имуществом (товарами), выполнением работ (услуг), передачей результатов интеллектуального творчества в связи с конкретным проектом.

Закупки и поставки – часть хозяйственных отношений; основной правовой формой регулирования отношений при осуществлении закупок, поставок и подрядов являются контракт, договор. Роль контракта заключается в правовом закреплении отношений между субъектами закупок, установлении обязательств между ними, исполнение которых защищается законодательством.

Управление поставками иногда выделяется в качестве самостоятельной подсистемы наряду с управлением закупками и включает:

- планирование поставок;
- организацию бухгалтерского учета;
- доставку, приемку и хранение товара;
- учет и контроль доставки.

Планирование и организация закупок и поставок – первый этап в управлении ресурсами проекта. Планирование и организация осуществляются на основе данных проектно-сметной документации в увязке с общим планом проекта и учитывают длительность цикла закупок и доставки грузов. Состоят из этапов, включающих: а) выбор поставщиков, б) размещение заказов и в) контроль за поставками.

Выбор поставщиков осуществляется на основе изучения квалификационных анкет, призванных осветить управленческие, технические, производственные и финансовые возможности; список претендентов, разрабатываемый на основе изучения анкет, согласуется с заказчиком и руководителем проекта; окончательный выбор поставщиков осуществляется в результате торгов.

Размещение заказов – совместно с проектной организацией разрабатываются мероприятия по стандартизации (сокращению номенклатуры) закупок; общие заказы оформляются только на основе работ по сокращению номенклатуры закупок; оценка заявок и проведение торгов предшествуют заключению контрактов; заключение контрактов производится в результате дополнительных встреч и согласований с победителями торгов по вопросам требований к перевозке и хранению грузов, а также порядка платежей и премирования.

Контроль за поставками осуществляется на основе специальных графиков; организуется по каждому из видов поставок (оборудование, работы, местные материалы, услуги); основывается на общем плане проекта; все изменения вносятся в общий график проекта; основывается на стандартных формах отчетности.

Структура элементов правового регулирования договорных отношений при закупках и поставках приведена на рис. 5.5.

Субъекты закупок: физ.лица (граждане)... предприятия														
Договоры														
Основные договора					Вспомогательные договора									
Договор поставки			Договор подряда			Транспортные договоры			Договор аренды	Посреднические договоры				
Договор поставки для государственных нужд		Договор поставки для горных районов	Прочие договоры поставки		Договор подряда на капитальное строительство	Договор подряда на производство проектных и		Договор о выполнении НИОКР	Договор об организации перевозок	Договор об организации перевозок	Договор транспортной эксплуатации	Договор комиссии		Договор поручения



Рисунок 5.5. Структура элементов правового регулирования договорных отношений при закупках и поставках проектов

Роль договора при закупках заключается в правовом закреплении отношений между субъектами закупок, устанавливает обязательства между ними, исполнение которых защищается законодательством. При этом договор не

только закрепляет обязательства и права сторон, но и определяет порядок их исполнения, а также предусматривает способы защиты интересов этих сторон. Два основных типа договоров, на основе которых организуются закупки: договор поставки (материально-технические ресурсы) и договор подряда (закупки услуг, трудовых ресурсов).

Договор поставки — это договор, по которому поставщик, являющийся предпринимателем, обязуется в обусловленные сроки передать в собственность (или в полное хозяйственное ведение или в оперативное управление) покупателю товар, предназначенный для предпринимательской деятельности или иных целей, не связанных с личным (семейным, домашним) потреблением, а покупатель обязуется принимать товар и платить за него определенную цену.

Договор подряда регулирует закупки, необходимым объектом которых является результат определенных действий. Суть отношений, возникающих при подобных закупках, заключается в том, что одна сторона по заданию другого лица обязуется выполнить для него за плату определенную работу (заказ) результат, которой переходит в собственность заказчика.

Управление запасами. Под управлением запасами понимается контроль за состоянием запасов и принятие решений, нацеленных на экономию времени и средств за счет минимизации затрат по содержанию запасов, необходимых для эффективной реализации проекта.

Управление запасами осложняется постоянно меняющейся обстановкой, в которой осуществляется планирование закупок, поставок и формирование запасов ресурсов. Цель системы управления запасами — обеспечение бесперебойного обеспечения процессов выполнения работ по проекту в установленные сроки и запланированным качеством при минимально возможных затратах на содержание запасов.

Целесообразное и эффективное управление запасами позволяет: уменьшить производственные потери из-за дефицита материалов; свести к минимуму излишки запасов ресурсов, которые, по сути, замораживают денежные средства; снизить риск перебоев в запланированном ходе работ по проекту; снизить затраты на хранение товарно-материальных запасов.



Новые термины и понятия

Информационный поток – совокупность циркулирующих в логистической системе, а также между логистического движения потока, скоростью передачи и приема, интенсивностью.

Контракт – это взаимное соглашение, обязывающее продавца поставить определенный продукт, услугу или результат, а покупателя – оплатить его.

Контрактное предложение – предложение выполнить установленную в тендерной документации работу или осуществить поставку за определенную цену.

Контроль – сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка альтернатив и рекомендация корректирующих действий, если это необходимо.

Логистика – наука и практика управления (планирования, организации, контроля) движением материальных и связанных с ними информационных и финансовых потоков от первичного источника до конечного потребителя.

Материально-технические ресурсы – сырье; материалы, конструкции, комплектующие; энергетические ресурсы; топливо; ресурсы типа «мощности» или технологические ресурсы (машины, механизмы для выполнения работ проекта); устанавливаемое оборудование и пр.

Материальный поток – продукция, рассматриваемая в процессе приложения к ней различных логистических операций (транспортировка, складирование и т. п.) и отнесенная к временному интервалу.

Процесс – ряд взаимосвязанных действий и операций, осуществленных для получения определенного набора продуктов, результатов или услуг.

Ресурсы проекта – все, чем располагает проект, в том числе трудовые, финансовые и материально-технические ресурсы, команда проекта, время (продолжительности, сроки ограничения), информация, знания и технологии.

Структурная декомпозиция ресурсов – иерархическая структуризация ресурсов проекта, соотношенная со структурной декомпозицией работ. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом структурной декомпозиции ресурсов являются ресурсы, потребляемые данным элементом проекта.

Субподряд – работы в проекте, поручаемые генеральным подрядчиком третьим исполнителям по субподрядным договорам (контрактам).

Тендер – документ с предложением предоставления услуг или осуществления поставки на конкурсных условиях заказчика. Обычно содержит

стоимость, сроки, технические и другие условия, на которых претендент предлагает выполнить работу для заказчика.

Управление запасами – контроль за состоянием запасов и принятие решений, нацеленных на экономию времени и средств за счет минимизации затрат по содержанию запасов, необходимых для эффективной реализации проекта.

Человеческие ресурсы проекта – совокупность профессиональных, деловых, личностных качеств участников проекта и членов команды проекта и их возможностей, которые могут быть использованы при осуществлении проекта.



Краткие выводы

1. Управление ресурсами – центральная подсистема управления проектами. Как уже было отмечено, все, чем располагает проект для своей реализации, является ресурсами в самом широком смысле слова.
2. Никакие, даже блестяще задуманные, запланированные этапы, фазы, работы по проекту не будут реализованы эффективно без четко организованной и, главное, осуществляемой системы управления ресурсами проекта.
3. В ряду этапов управления ресурсами эффективные закупки являются, по существу, залогом успешности управления.
4. Важен не только сам процесс закупок, но и его окружение — выбор поставщиков, договорные отношения, целесообразное управление запасами, эффективная доставка ресурсов на работы проекта, качество ресурсов и пр.
5. Логистический подход к обеспечению оптимальности материальных потоков полностью соответствует системному подходу в управлении проектами в области ресурсного обеспечения.
6. Проект, как система функционирует в пределах жизненного цикла, имеет: «вход», в качестве которого выступают все ресурсы проекта, «выход», являющийся собственно результатом проекта.



Контрольный вопрос

1. Дайте определение понятию «ресурс».



Ответ на контрольный вопрос:

Ресурс (значения), (от фр. ressource «вспомогательное средство») — всё, что используется целевым образом, в том числе это может быть всё, что используется при целевой деятельности человека или людей и сама деятельность.

Ресурс — количественно измеряемая возможность выполнения какой-либо деятельности человека или людей; условия, позволяющие с помощью определённых преобразований получить желаемый результат.

Ресурс – это всё то, что затрачивается на производство благ и услуг, выполнение проекта.



Контрольный вопрос

2. Перечислите виды ресурсов проекта.



Ответ на контрольный вопрос:

Человеческие ресурсы — самое главное в любом деле. Для работы над проектом нужны будут не просто специалисты в своих областях, не только добросовестные и исполнительные сотрудники, но и люди, которым действительно будет интересно заниматься этой работой. Только тогда они будут действительно полезны, только тогда вы сможете видеть нестандартные решения и отличный результат.

Финансы. Любой проект надо поддерживать финансово. Каждому специалисту необходима финансовая поддержка. Все подобного уровня вопросы обсуждаются на начальном этапе, до запуска проекта. Причем, в первую очередь все максимально подробно проговаривается с инвесторами. важно обоюдное понимание того, что для достижения ожидаемого результата и успешного завершения проекта необходимо адекватное финансирование.

Активы. То, без чего тоже невозможно обойтись.

Всевозможные лицензии, регистрации товарных знаков,

необходимое для работы оборудование — далеко не полный список того, что может понадобиться. Как правило, это оказывается самой проблемной частью проекта, поскольку часть из того, что может потребоваться, не является обязательной на начальном этапе и потому не прогнозируется.



Контрольный вопрос

3. Перечислите и опишите некоторые типы ресурсов



Ответ на контрольный вопрос:

1. Материальные ресурсы.

- Сырье.
- Материалы.

Технологические услуги со стороны.

Комплектующие.

Покупные товары со стороны.

2. Нематериальные ресурсы.

- Лицензии, патенты и другие права.
- Бренд.
- Ноу-хау, инновации.
- Программные средства.



Кейс 1: Составьте список Информационных и организационно управленческих ресурсов проекта

Пример выполнения кейса 1

Административные ресурсы проекта:

- Связи в государственных и местных органах власти.
- Выполнение государственных заказов.
- Участие в проекте государственных структур.

Ресурсы времени проекта:

- Сроки исполнения проекта
- Временные горизонты для принятия и исполнения решений.
- Оперативность в принятии решений.
- Трудоемкость операций, работ и процессов.



Кейс 2: Напишите эссе о системе управления ресурсами проекта

Пример выполнения кейса 2

Ресурсы – основной фактор деятельности по проекту, поэтому жизненно важно управлять ими. Это осуществляется через систему управления ресурсами.

Система управления ресурсами является составной и неотъемлемой частью системы управления проектом.

Учитывая особенности и свойства ресурсов, можно сделать вывод, что каждый проект – это уникальный набор ресурсов, способов управления ими, привлечения, развития и использования их в деятельности. Поэтому каждая проектная организация должна создавать собственную систему ресурсов под цели, стратегию развития, виды деятельности.

Система должна содержать комплекс и комбинацию необходимых ресурсов, исходя из целей, видов деятельности, стратегии, процессов.

Ресурсы – это система, которая превращает цель в результаты. Результат достигается через синтез целенаправленного воздействия человеческих ресурсов (труда) на овеществленные ресурсы (материальные, финансовые и другие) в ходе бизнес-процессов.



Кейс 3: Опишите факторы, определяющие потребность в ресурсах проекта

Пример выполнения кейса 3

Потребность в ресурсах проекта определяется на основании:

- Характера внешней среды.
- Цели проекта и стратегии их достижения.
- Продукта (результатов) проектной деятельности.
- Отраслевых и территориальных особенностей.
- Видов и масштабов деятельности.
- Системы организации и управления проектом.

К факторам можно отнести также задачи, принципы и условия привлечения необходимых ресурсов, а также способы их привлечения и финансирования.



Тесты

1. Процесс планирования закупок включает:

- a) планирование ресурсов проекта;
- b) планирование затрат проекта;
- c) определение перечня работ, которые будут выполняться сторонними организациями;
- d) планирование сроков заключения контрактов.

Правильный ответ: определение перечня работ, которые будут выполняться сторонними организациями.

2. Определите последовательность планирование материальных ресурсов проекта:

- a) определение наличия необходимого объема ресурсов;
- b) определение ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы;
- c) анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов;
- d) составление перечня ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов.

Правильный ответ: b) + d) + a) + c).

3. Какая мера, предпринимаемая для управления материальными ресурсами, является излишней?

- a) диагностика потребностей проекта в материальных ресурсах;
- b) выбор поставщиков материальных ресурсов
- c) поэтапная поставка материальных ресурсов;
- d) юридическая поддержка гарантийных обязательств;
- e) контроль поставки материальных ресурсов.

Правильный ответ: юридическая поддержка гарантийных обязательств.

4. Результатом процесса планирования закупок является:

- a) реестр поставщиков;
- b) план управления закупками;
- c) ресурсный план проекта;
- d) бюджет проекта.

Правильный ответ: план управления закупками.

5 Контроль и регулирование контрактов включает ...

- a) заключение контрактов;
- b) закрытие контрактов;
- c) проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков;
- d) учет выполнения работ по контракту.

Правильный ответ: учет выполнения работ по контракту.

6 Что является основной правовой формой регулирования отношений при осуществлении закупок?

- a) Технико-экономическое обоснование;
- b) контракт, договор;
- c) соглашение;
- d) всё вышеперечисленное.

Правильный ответ: контракт, договор.

7 К невозпроизводимым, накапливаемым ресурсам относятся ...

- a) машины, механизмы, станки;
- b) топливо, предметы труда, финансовые средства;
- c) трудовые ресурсы.

Правильный ответ: топливо, предметы труда, финансовые средства.

8. Какое слово пропущено в предложении «... – это наука управления (планирования, организации, контроля) движением материальных и связанных с ними информационных и финансовых потоков от первичного источника до конечного потребителя»?

- a) менеджмент;
- b) управление персоналом;
- c) логистика.

Правильный ответ: логистика.

9. Обоюдно подписанное соглашение, обязывающее продавца предоставить оговоренный продукт, а покупателя – заплатить за него – это:

- a) контракт;
- b) договор;
- c) соглашение;
- d) меморандум.

Правильный ответ: контракт.

10 Способ закупки товаров, размещения заказов, при котором выбор подрядчика (поставщика) производится на конкурсной основе называется:

- a) аукцион;
- b) прямая закупка;
- c) торги.

Правильный ответ: торги.



Список литературы по теме:

1. Шеремет В.В. и др. Управление инвестициями. В 2 т. – М.: Высшая школа, 1998.
2. Управление проектами. Зарубежный опыт/Под ред. В.Д. Шапиро. – СПб: ДваТриИ, 1993.
3. Управление проектами: Толковый англо-русский словарь-справочник / Под ред. В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2000.
4. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб.: ДваТриИ, 1996.
5. Новиков О.А. Логистика. Учебное пособие. – М.: БИЗНЕС-ПРЕССА, 1999.
6. Логистика. Учебное пособие/Под ред. Б.А. Алешкина. – М.: ИНФРА-М, 1997.
7. Линдере М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. – СПб.: Полигон, 1999.
8. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А.Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2000

ТЕМА №6. УПРАВЛЕНИЕ ЗАВЕРШЕНИЕМ ПРОЕКТА

План

1. Этапы завершения проекта, подготовка итогового отчета.
2. Подведение итогов и получение данных о результатах, достигнутых в ходе выполнения работ по проекту.
3. Анализ эффективности реализации проекта. Оценка промежуточных и конечных результатов и эффективности достижения целей проекта.

Цель лекции: разъяснить содержание основных понятий заключительной стадии реализации проекта, сформировать навыки и умения по участию в их осуществлении.

Задачи:

1. Ознакомить с этапами завершения проекта, подготовкой итогового отчета.
2. Показать ход выполнения работ по проекту и подготовку отчета.
3. Показать методологию управления, ориентированную на результат.



6.1. Этапы завершения проекта, подготовка итогового отчета

Заккрытие проекта – это процесс официального завершения всех операций проекта. При закрытии проекта менеджер (руководитель проекта) рассматривает всю предыдущую информацию, полученную во время закрытия предыдущих фаз, позволяющую удостовериться в том, что все работы по проекту завершены, и проект достиг своих целей.

Так как содержание проекта определяется планом управления проектом, менеджер проекта производит анализ данного документа, чтобы удостовериться, что проект фактически завершен, перед тем как формально констатировать это.

Системное представление завершения проекта приведено на рис. 6.1.

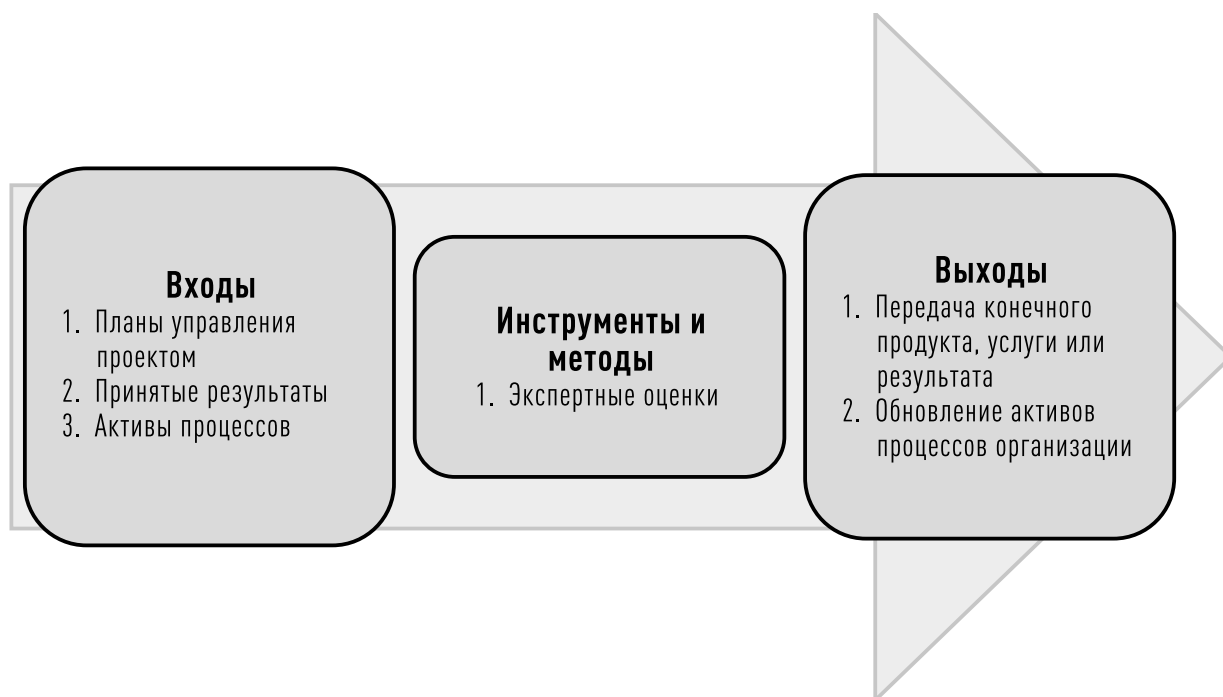


Рисунок 6.1. Системное представление завершения проекта

Экспертные оценки применяются при проведении действий по административному закрытию. Эксперты подтверждают, что закрытие проекта или фазы производится в соответствии с необходимыми стандартами.

Закрытие проекта может быть осуществлено также досрочно, до окончательного выполнения всех операций. В этом случае процесс завершения проекта также включает процедуры, исследующие и документирующие причины предпринятых действий.

Решение об окончании проекта принимается в двух случаях:

- 1) после выполнения всех работ по проекту;
- 2) в результате решения о прекращении работы на любом этапе, если будет показана неэффективность дальнейшего продолжения работы.

Фаза завершения проекта включает в себя следующие этапы:

- 1) проведение приемо-сдаточных работ;
- 2) сдача проекта по акту;
- 3) закрытие контракта;
- 4) утверждение отчета по финансовым документам.

Как видно из содержания этапов, на фазе завершения проекта действия менеджмента носят, скорее, административный, чем технический или экономический характер. Главная цель этой фазы – проверить и передать заказчику результат проекта. Для этого необходимо выполнить приемо-сдаточные работы в соответствии с процедурой приемки, которая должна быть определена заранее на самой ранней стадии проекта.

Место завершения проекта в ее жизненном цикле приведена на рис. 6.2.

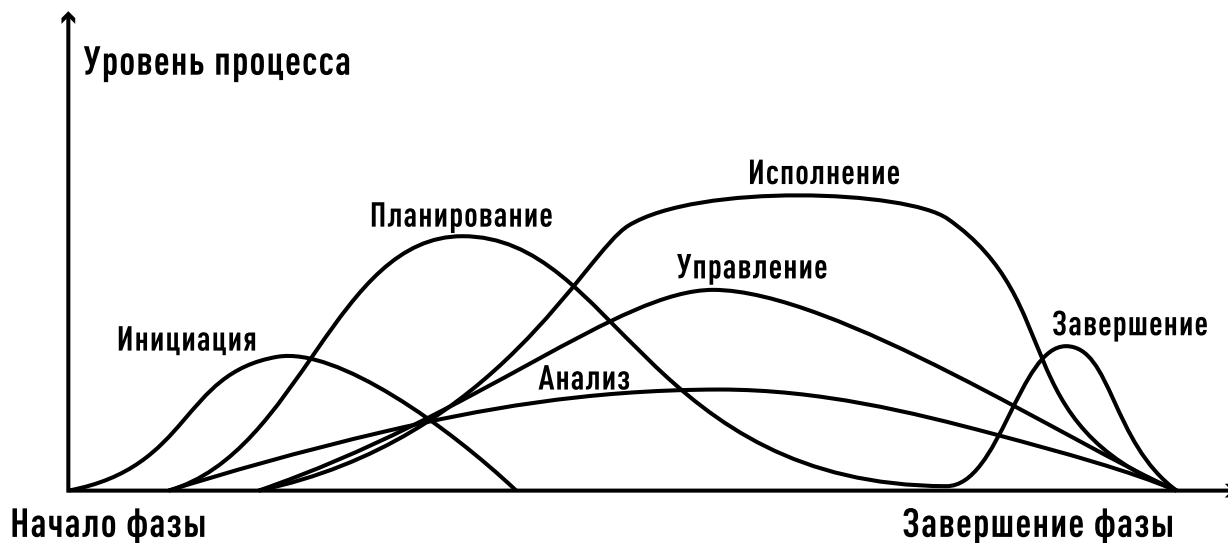


Рисунок 6.2. Место завершения проекта в ее жизненном цикле³²

Основными этапами завершения проекта являются сдача проекта и закрытие контракта (договора).

Сдать проект — это значит установить соответствие решений, принятых заказчиком при разработке концепции проекта, результатам, полученным при его реализации. Все требования к сдаче и приемке работ установлены в договоре. Если результатом реализации проекта является готовый объект, то необходимо провести приемочные (или эксплуатационные) испытания. Если в результате приемочных испытаний будет получена продукция, отвечающая требованиям проекта, оформляется протокол комиссии по приемке готовых объектов. Результаты испытаний являются основанием для передачи ответственности от организаций-исполнителей к заказчику в период сдачи-приемки готовых объектов.

Целью проведения прямо-сдаточных работ является получение данных, характеризующих уровень результатов, достигнутых в ходе проведения проектных работ. Содержание, график проведения, временной интервал проведения, объем испытаний и условия, в которых они проводятся, утверждаются приемной комиссией, в состав которой входит разработчик, заказчик и независимые эксперты.

³² Источник: Жизненный цикл проекта и процессы управления проектами// https://vuzlit.com/2290687/zhiznennyi_tsikl_proekta_protseyy_upravleniya_proektami

Содержанием приемо-сдаточных работ являются следующие действия:

- 1) Сравнение запланированных требований с реально достигнутыми.
- 2) Выявление расхождений между запланированными требованиями и достигнутыми.
- 3) Определение причин выявленных расхождений и их оценка.
- 4) Разработка мероприятий по устранению обнаруженных расхождений, если они могут быть устранены в рамках имеющихся возможностей.

Что же является критерием приемо-сдаточных испытаний? Их целесообразность очевидна, когда ожидаются строго определенные конечные результаты. Для проектов, где человек или объединение людей являются одним из элементов проектируемой структуры, любое испытание будет носить элементы вероятности.

Трудно проверяемым параметром является эффективность и рентабельность, которую можно получить при замене одной системы (существующей) на другую (спроектированную).

По результатам приемо-сдаточных работ составляется отчет в соответствии с установленными формами. В ее содержательную часть включаются: обоснование и цели проводимых испытаний, фактические и запланированные результаты, результаты и рекомендации, перечень прилагаемых документов.

Документация должна быть достаточной для проведения последующих работ по внедрению разработанного проекта.

Процессы завершения проекта не всегда носят однозначный характер, например, закрытие проекта, как ранее было отмечено, может быть осуществлено досрочно, до окончательного выполнения всех операций, поэтому можно выделить несколько сценариев завершения проектов:

- 1) нормальное завершение, когда проект завершается в соответствии с контрактами, его результаты передаются заказчику в установленные сроки, в оговоренном объеме и содержании и надлежащего качества и проводятся итоговые финансовые взаиморасчеты;
- 2) досрочное завершение проекта может иметь место по двум причинам: сроки отдельных процессов или всего проекта рассчитаны неверно либо управляющий проектом пропускает некоторые этапы реализации проекта.

Форс-мажорное завершение имеет место, когда проект не может быть выполнен в результате обстоятельств, не зависящих от исполнителя и заказчика.

Как правило, досрочное завершение проекта негативно сказывается на результате и достижении цели проекта. Долгосрочное завершение предполагает постоянные задержки по причинам незапланированных изменений или под воздействием

факторов внешнего и внутреннего окружения.

Заккрытие договора. Его основными этапами являются:

- 1) проверка финансовой отчетности;
- 2) выявление невыполненных обязательств;
- 3) завершение невыполненных обязательств.

Проверка финансовой отчетности относится к отчетности заказчика и организаций-исполнителей. Результаты такой проверки позволяют получить данные для подготовки окончательных финансовых отчетов по проекту. На этом этапе производятся окончательные расчеты с исполнителями.

По итогам завершения проекта готовится итоговый отчет. Он предназначен для обобщения итоговых результатов проекта, оценки степени достижения цели проекта, использования выделенных ресурсов, факторов, повлиявших на реализацию проекта.

Итоговый отчет готовится руководителем проекта, утверждается куратором проекта и представителем заказчика проекта. Данный отчет подписывается в трех экземплярах и хранится по одному экземпляру у руководителя проекта, представителя заказчика проекта и куратора проекта.



6.2. Подведение итогов и получение данных о результатах, достигнутых в ходе выполнения работ по проекту

При подведении итогов любого проекта следует помнить ряд правил, которые позволят проанализировать результаты, как хорошие, так и не очень, и сделать правильные выводы для повышения качества исполнения в будущем. Это поможет выявить плюсы и минусы принятых решений, оценить роль, влияние и успехи участников проекта, получить полезную обратную связь и сформировать правильное отношение к итогам проекта.

1. Цели и задачи подведения итогов проекта. Итоги любого проекта можно и следует использовать для улучшения бизнес-процессов исполнения проектов через осознание ошибок и умение извлекать уроки, как из своего, так и из чужого опыта.

Основная задача — обогатить управленческую базу знаний и ускорить приумножение и распространение опыта в организации. Вторичная, но важная задача – повысить уровень коммуникаций и организовать конструктивные потоки обмена мнениями. Это послужит повышению открытости к сотрудничеству и качества совместной работы.

Подведение итогов проекта — это также обязательная часть официального закрытия проекта с фиксацией финансовых показателей проекта и анализ

выполнения как личных показателей, так и показателей подразделений, на основе которых должен производиться расчет вознаграждений, выплата годовых бонусов и т.п.

2. Когда следует подводить итоги? Подведение итогов проекта нужно начать сразу же после сдачи результатов проекта заказчику или по завершению работ по проекту (в зависимости от того, что наступит ранее).

Для сложных, многоэтапных проектов подведение итогов начинается сразу же по завершению каждого существенного этапа. Это необходимо, чтобы успеть вовремя определить возможные проблемы и как можно быстрее исправить проблематичные бизнес-процессы и методы работы.

3. Подведение итогов – неотъемлемая часть проекта. Должен быть обязательный пункт «Подведение итогов» в план проекта и его реализуют непосредственно после завершения работы над проектом. Это обеспечит своевременный доступ к памяти о событиях проекта прежде, чем они забудутся, и даст возможность провести эффективный «разбор полётов», который станет частью постоянного улучшения рабочего процесса, как требуют того стандарты ISO/TQM.
4. Кто ответственный и кого пригласить к участию? По умолчанию это должен делать сам руководитель проекта, однако к сбору, анализу и определению выводов и уроков следует привлекать и других участников проекта – членов рабочих групп разных команд. Также стоит привлечь к обсуждению результатов и хода проекта лиц, оказавших непосредственное влияние на проект – в том числе представителей заказчика.

В больших проектах или проектах с отдельными командами следует применять метод «расходящихся кругов» — организовывать сбор информации и обсуждения внутри когерентных групп участников, а также проводить анализ информации на межгрупповом уровне (включая представителей заказчика), а затем обсуждать выводы и полученные уроки.

Что должен включать в себя сбор информации. Во-первых, это фокус на важные темы и направления с наибольшим влиянием на успех или проблемы проекта. Эти пункты необходимо формировать, основываясь на реальности. Далее, при определении основных результатов, важно базироваться на цепочках фактов: что задумывалось, что планировалось, что было сделано и что получилось в итоге. Сюда также относятся и цепочки решений, событий и результатов. Необходимо сделать ударение на замысел, на цель принятых решений и предпринятых действий, а также на их результаты.

Нельзя оставлять без внимания влияние на проект таких параметров как организационные факторы, рабочие среды, применяемые технологии и продукты, решения руководства.

Основными источниками информации для участников обсуждения должны стать оригинальные документы, которые легли в основу работ по проекту, а именно: функциональные требования, конкурсная документация, текст контракта, а также финансовые показатели – изначальные (при продаже) и проектные (в ракурсе управления проектом).

Также, следует рассмотреть основные положения устава проекта и плана управления проектом, в основном планы работ, определение ресурсов, таблицы рисков.

Дополнительную информацию следует черпать из таких источников как статусные отчеты (презентации и протоколы, результаты тестирования и акты приёмки), переписка по проекту, интервью участников и лиц, оказывающих непосредственное влияние на проект.

При анализе результатов и формировании выводов важно сделать фокус на работе внутренних команд и процессов, а не внешних, не на заказчике.

5. Анализ информации – важный, деликатный и сложный этап подведения итогов проекта. Он должен основываться на конструктивном и объективном мышлении участников этого процесса.

Основное ударение должно приходиться на «причинно-следственный» анализ собранной информации, такой как сравнение планов и предполагаемых результатов, которые задумывались изначально, с фактическими итогами, определение «перекрёстков» принятия решений, выделение реальных проблем в работе команд проекта, выявление эффектных выводов. Каждому выводу должны быть сопоставлены проблема, а также предложение эффективных мер для улучшения бизнес-процессов.

Обсуждая и анализируя итоги проекта, обязательно задавать вопросы «почему?», отделяя зерна от плевел и фильтруя «белый шум» эфира. И очень важно не забывать анализировать не только проблемы, а также успехи.

6. Что должно остаться после подведения итогов. Хотелось бы, чтобы прямые и косвенные участники завершили проект, сохранив полезный опыт, уроки для себя, а также выверенные уроки на будущее.

Правильно проанализированный проект — это «ноу-хау». Формально — это задокументированная информация, правильные выводы и уроки, а также задачи для исправления возможных просчётов в будущем.

7. Отчет по итогам и распространение результатов. Отчет по итогам проекта, его презентация и обсуждение являются эффективным методом распространения опыта в организации.

Письменный отчёт или презентация предназначаются не только для «внутреннего круга», но также для тех, кто незнаком с деталями проекта и его участниками. Отчет должен быть написан понятным, «человеческим языком». Важна логическая и последовательная структура документа презентации.

При проведении «очной» презентации и обсуждения важно предназначить информацию в первую очередь «внутреннему кругу» – прямым участникам проекта и непосредственному руководству.

Собрание по итогам проекта является хорошим форумом для обсуждения вопросов, проблем проекта и предложений по улучшению бизнес-процессов. Необходимо содействовать поддержанию открытой дискуссии по результатам поведения итогов и задачам на улучшение процессов.

Для итогового отчета готовится обзор проекта для руководства.

Итоговый отчет составляется согласно следующей структуре:

1. «О проекте» («Предыстория», «Цели и задачи проекта», «Ожидания Заказчика» – что планировали и что получили);
2. «Участники и партнеры» (со стороны Заказчика, генеральные и субподрядчики, подразделения Группы компаний);
3. «Планируемая и реальная активность»;
4. «Взаимосвязь и зависимость от других систем/проектов и внешних источников» (сюрпризы и проблемы – что произошло, когда обнаружилось, и на что повлияло);
5. «Ход работ проекту» (план vs. факт по основным этапам и обязательным вехам проекта). Включает такие обстоятельства как ранняя /поздняя сдача, качество результатов работ, команда проекта и её загрузка; планируемые и фактические КРІ проекта – по ресурсам, маржинальности, выполнения плана проекта, и т.п.);
6. «Основные проблемы проекта – что было плохо» (что произошло, почему так получилось, когда обнаружилось, на что повлияло, что сделали, как помогло, что надо сделать в следующий раз);
7. «Достижения и успехи – что было хорошо/удачно» (успешно реализованные задачи, что повлияло на реализацию, как сохранить и закрепить результаты для следующего раза);
8. «Список отличившихся» – информация о сотрудниках, которые внесли существенный вклад в успех проекта»;
9. «Предложения по улучшению работы и бизнес-процессов».

Основная цель «разбора полётов» по проекту – это улучшение работы. Важно помнить, что подведение итогов проекта ни в коем случае не должно скатиться в сведение персональных счётов. Поэтому на протяжении всего процесса подведения итогов и анализа результатов надо разделять понятия «ответственность за исполнение» и «вина» (за неисполнение).

Ключевым аспектом успеха является готовность руководства поддерживать подведение итогов словом и делом, а где-то и ресурсами; объективно оценить результаты и выводы команды проекта; позаботиться о реализации уроков и предложений команды.



6.3. Анализ эффективности реализации проекта. Оценка промежуточных и конечных результатов и эффективности достижения целей проекта

Анализ эффективности реализации проекта. Эффективность проекта – это категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников. В связи с этим необходимо оценивать: а) эффективность проекта в целом, а также б) эффективность каждого из его участников.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя:

- социально-экономическую эффективность проекта;
- коммерческую эффективность проекта.

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки ее реализуемости и заинтересованности в нем всех его участников и включает в себя:

- эффективность участия предприятий и организаций в проекте;
- эффективность инвестирования в проект;
- эффективность участия в проекте структур более высокого уровня, в том числе отраслевую, региональную и народнохозяйственную;
- бюджетную эффективность.

1. Основные принципы оценки эффективности. В числе наиболее важных основных принципов оценки эффективности проектов можно выделить следующие:

- рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла;
- моделирование денежных потоков;
- сопоставимость условий сравнения различных вариантов проекта;
- учет фактора времени;
- учет только предстоящих затрат и поступлений;
- сравнение состояний «с проектом» и «без проекта»;
- учет всех наиболее существенных последствий проекта;
- учет наличия разных участников проекта;
- многоэтапность оценки;
- учет влияния инфляции и возможности использования при реализации проекта нескольких валют;

- учет влияния неопределенности и риска на реализацию проекта.

2. Оценка эффективности проекта производится в три этапа:

Первоначальным шагом является экспертная оценка общественной значимости проекта. Общественно значимыми считаются крупномасштабные, народнохозяйственные и глобальные проекты.

На втором этапе рассчитываются показатели эффективности проекта в целом. Цель этого этапа – интегральная экономическая оценка проектных решений и создание необходимых условий для поиска инвестора.

Для локальных проектов оценивается только их коммерческая эффективность, если она оказывается приемлемой, рекомендуется непосредственно переходить ко второму этапу оценки.

Для общественно значимых проектов оценивается в первую очередь их социально-экономическая эффективность.

При неудовлетворительной оценке такие проекты не рекомендуются к реализации и не могут претендовать на государственную поддержку. Если же их социально-экономическая эффективность оказывается достаточной, оценивается их коммерческая эффективность.

Третий этап оценки осуществляется после выработки схемы финансирования. На этом этапе уточняется состав участников и определяются финансовая реализуемость и эффективность участия в проекте каждого из них (региональная и отраслевая эффективность, эффективность участия в проекте отдельных предприятий и акционеров, бюджетная эффективность и пр.).

3. Оценка социально-экономической эффективности проекта состоит в расчете показателей эффективности проекта с позиции народного хозяйства в целом и обладает рядом особенностей, таких как:

- в денежных потоках отражается стоимостная оценка последствий осуществления данного проекта в других отраслях народного хозяйства, в социальной и экологической сферах;
- в составе оборотного капитала учитываются только запасы (материалы, незавершенная готовая продукция) и резервы денежных средств;
- исключаются из притоков и оттоков денег по операционной и финансовой деятельности их составляющие, связанные с получением кредитов, выплатой процентов по ним и их погашением, предоставленными субсидиями, дотациями, налоговыми и другими трансфертными платежами, при которых финансовые ресурсы передаются от одного участника проекта другому;
- производимая продукция (услуги, работы) и затрачиваемые ресурсы должны оцениваться в специальных экономических ценах.

Денежные поступления от операционной деятельности рассчитываются по объему продаж и текущим затратам. Дополнительно в денежных потоках от операционной деятельности учитываются внешние эффекты, например, увеличение или уменьшение доходов сторонних организаций и населения, обусловленные последствиями реализации проекта.

4. Для оценки коммерческой эффективности проекта обращают внимание на следующие моменты:
 - используются предусмотренные проектом текущие или прогнозные цены на продукт, услуги и материальные ресурсы;
 - денежные потоки рассчитываются в той же валюте, в которой проектом предусматриваются приобретение ресурсов и оплата продукции;
 - заработная плата включается в состав операционных издержек в размере, установленном проектом;
 - если проект предусматривает одновременно и производство и потребление некоторой продукции, в расчете учитываются только затраты на ее производство, но не расходы на ее приобретение;
 - при расчете учитываются налоги, сборы, отчисления и т.п., предусмотренные законодательством, в частности возмещение НДС за используемые ресурсы, установленные налоговые льготы и пр.;
 - если проектом предусмотрено полное или частичное связывание денежных средств (депонирование, приобретение ценных бумаг и пр.), вложение соответствующих сумм учитывается (в виде оттока) в денежных потоках от инвестиционной деятельности, а получение (в виде притоков) – в денежных потоках от операционной деятельности;
 - если проект предусматривает одновременное осуществление нескольких видов операционной деятельности, в расчете учитываются затраты по каждому из них.

В качестве выходных форм для расчета коммерческой эффективности проекта рекомендуются таблицы:

- отчета о прибылях и об убытках;
 - денежных потоков с расчетом показателей эффективности;
 - прогноз баланса активов и пассивов по шагам расчета.
5. Бюджетная эффективность оценивается по требованию органов государственного и (или) муниципального управления. В соответствии с этими требованиями может определяться бюджетная эффективность для бюджетов различных уровней или консолидированного бюджета.

При оценке бюджетной эффективности проекта учитываются изменения доходов и расходов бюджетных средств, обусловленные влиянием проекта на

сторонние предприятия, организации и население, если проект оказывает на них влияние, в том числе:

- прямое финансирование предприятий, участвующих в реализации проекта;
- изменение налоговых поступлений от предприятий, деятельность которых ухудшается или улучшается в результате реализации проекта;
- выплаты пособий лицам, остающимся без работы в связи с реализацией проекта;
- выделение из бюджета средств для переселения и трудоустройства граждан в случаях, предусмотренных проектом.

По проектам, предусматривающим создание новых рабочих мест в регионах с высоким уровнем безработицы, в притоке бюджетных средств учитывается экономия вложений из республиканского бюджета или на выплату соответствующих пособий.

Оценка промежуточных и конечных результатов и эффективности достижения целей проекта. Проектный подход подразумевает управление, ориентированное на результат, т.е. основным показателем успешной реализации проекта является не «освоение» выделенных средств, а достижение поставленных целей и решение ее задач.

Управление, ориентированное на результат, делает возможным обеспечение высокой эффективности работы и четкую систему ответственности за счет применения ясной, логически выстроенной системы планирования, контроля и оценки реализации проектных решений, направленной на достижение желаемых результатов.

Этот подход фокусирует внимание больше на достижении результатов и обеспечении воздействия, чем на реализуемых действиях и затрачиваемых ресурсах. То есть управление по результатам предполагает смещение фокуса внимания с ресурсов (Inputs), действий (Activities) и процедур на продукты (Outputs), результаты (Outcomes), влияние (Impact) и потребность в устойчивых выгодах, результатах деятельности компании. Результаты (Results) – это изменения, происходящие в результате действий проекта, предполагающие изменение поведения физических лиц, групп людей, организаций, государственных органов или общества (сообществ).

Стратегия проекта должна стремиться к достижению положительных результатов через реализацию действий, которые создадут конкретные продукты (Outputs) или услуги для конкретных заинтересованных сторон.

Управление по результатам предлагает методологию для: 1) разработки проектов, которые будут фокусироваться на конкретном решении проблем; 2) формулирования показателей промежуточных результатов для измерения.

Мониторинг и оценка проекта. Мониторинг представляет собой непрерывный процесс, направленный на отслеживание соответствия хода реализации проекта с его планом. Мониторинг отслеживает достижения проекта с упором на «мероприятия» (activities), «результаты» (outcomes) и «цель проекта» (project purpose). Оценка же представляет собой процесс, который определяет результаты завершеного или реализуемого проекта с точки зрения пяти критериев и дает рекомендации о дальнейшем ходе проекта, а также полезный опыт для применения в других проектах.

Используются пять критериев оценки это:

- эффективность (efficiency);
- результативность (effectiveness);
- воздействие (impact);
- значимость (relevance).

В проектном цикле Мониторинг осуществляется на протяжении всего периода реализации проекта, в то время как Оценка в основном осуществляется до или после завершения проекта.

Оценка включает в себя выявление и осмысление результатов проведенной работы и анализ их ценности. Сделанные выводы позволяют руководителям, бенефициарам, партнерам и финансовым донорам и другим заинтересованным сторонам проекта/программы извлечь уроки из полученного опыта и повысить качество будущей работы.

Оценка проекта – это систематический сбор информации о деятельности в рамках проекта, ее характеристиках и промежуточных и конечных результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о проекте, повысить ее эффективность и разработать планы на будущее.

В зависимости от цели оценка может быть формирующей (ее результаты можно использовать, чтобы усовершенствовать проект, повлиять на ход ее реализации) или итоговой, суммирующей (по ее результатам можно извлечь уроки на будущее, но изменить что-либо в программе уже нельзя).

Можно выделить следующие виды оценки:

- оценка соответствия проекта существующей ситуации (логике проекта, удовлетворенности заинтересованных сторон, направлений развития в будущем, финансирования);
- оценка влияния проекта (ожидаемые и непредвиденные результаты);
- оценка операционной результативности (институциональной результативности, результативности процессов, оптимальности использования ресурсов).

Цель оценки заключается в улучшении работы по управлению проектом и извлечении полезного опыта для других проектов, а не в нахождении ошибок и упущений для осуждения тех, кто разрабатывал и реализовывал проект.

На каждом этапе проектного цикла есть задачи по планированию и реализации проекта, а также по отслеживанию и его оценке. Соответственно для успешности оценки, нужно понимать весь цикл и подходить к нему как к целостной системе.

На этапе реализации проекта оценка содействуют руководству в принятии решений и направлении проекта к успеху. На этом этапе отслеживаются действия, бюджет, продукты и предположения, отзывы заинтересованных сторон и вклад проекта в обеспечение долгосрочных результатов. Также на этом этапе важно начать измерять прогресс проекта в плане достижения целей проекта.



Рисунок 6.3. Оценки проекта на различных ее этапах

На заключительном этапе реализации проекта проводится оценка ее результатов, воздействия и вклада проекта в программу или стратегию. Для этого используются качественный и количественный анализы. Выводы, рекомендации, воздействие и извлечение уроков завершают оценку.

Оценка сосредоточена на выяснении того «каковы результаты проекта», а не на том «как это было реализовано». Иными словами, оценка стремится

установить достигнутые результаты и предоставить рекомендации о дальнейшем ходе проекта и извлечь уроки для других проектов. Поэтому она требует более объективной точки зрения. По этой причине, ее осуществляют третьи лица, независимым от разработчиков и исполнителей.

Кроме того, проведение оценки требует сотрудничества различных экспертов. Таким образом, Группа по оценке должна включать в себя специалистов из более чем одной конкретной области. Как правило, оценочная группа состоит из специалистов, назначенных как донором, так и со стороны страны-получателя.

В зависимости от поставленной цели оценки, мнения бенефициаров должны быть тоже учтены, и в таких случаях включение бенефициаров в оценочную группу является целесообразным.



Новые термины и понятия

Заккрытие проекта – это процесс официального завершения всех операций проекта.

Завершение проекта или фазы – это процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы.

Сдача проекта – это процесс установления соответствия решений, принятых заказчиком при разработке концепции проекта, результатам, полученным при его реализации.

Форс-мажор – непредсказуемое событие (например, стихийное бедствие, эпидемия), независящее от воли сторон, участвующих в проекте, но ведущее к невозможности исполнения договорных обязательств.

Подведение итогов проекта – это оценка достигнутых результатов, проделанной работы и мероприятия, направленные на: признание успеха проекта и людей, добившихся этого успеха; признание оправдавших себя методов и подходов, с тем чтобы взять их на вооружение; определение нецелесообразных методов и подходов, с тем чтобы исключить их из практики.

Оценка эффективности проекта – это процесс анализа затрат ресурсов на реализацию проекта и полученных результатов, его соответствия поставленным целям.

Управление, ориентированное на результат – это концепция, обеспечивающая повышение эффективности работы организаций посредством изменения методов функционирования и процессов на основе разработки и обеспечения выполнения проектов и программ.

Мониторинг – непрерывный процесс, направленный на отслеживание соответствия хода реализации проекта с его планом.

Оценка проекта – это систематический сбор информации о деятельности в рамках проекта, ее характеристиках и промежуточных и конечных результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о проекте, повысить ее эффективность и разработать планы на будущее.



Краткие выводы

1. Основными этапами завершения проекта являются сдача проекта и закрытие контракта (договора).
2. Закрытие проекта может быть осуществлено досрочно, до окончательного выполнения всех операций, поэтому можно выделить: нормальное завершение и досрочное завершение проекта.
3. Подведение итогов проекта — это неотъемлемая часть проекта и обязательная часть закрытия проекта с фиксацией основных показателей проекта и их анализа.
4. По итогам проекта готовится отчет, его презентация и обсуждение являются эффективным методом распространения опыта в организации. Он должен быть написан понятным, «человеческим языком». Важна логическая и последовательная структура документа презентации.
5. Анализ эффективности проекта проводится для оценки целесообразности произведенных затрат ресурсов на реализацию проекта и полученных результатов, его соответствия поставленным целям и ожиданиям всех участников. Выделяют социально-экономическую, коммерческую и бюджетную эффективность проекта.
6. Для оценки промежуточных и конечных результатов и эффективности достижения целей проекта используется методология управления, ориентированная на результат.



Контрольный вопрос

1. Какие задачи решаются при закрытии проекта?



Ответ на контрольный вопрос:

Основными задачами процесса закрытия проекта являются:

- 1) сдача-приемка результатов проекта заказчику;
- 2) подготовка и передача проектной документации, оценка ее качества и полноты;
- 3) разрешение спорных и конфликтных вопросов;
- 4) утверждение и архивирование результатов проекта для будущего использования;
- 5) документирование и анализ опыта;
- 6) извлечение уроков и обмен опытом;
- 7) оценка работы членов проектной команды, распределение поощрений;
- 8) роспуск команды проекта, возвращение персонала по подразделениям;
- 9) помощь в переводе персонала на другие проекты или должности.



Контрольный вопрос

2. Какие методы и инструменты используются при анализе проекта?



Ответ на контрольный вопрос:

При проведении анализа итогов проекта используются следующие методы:

- 1) При проведении анализа итогов проекта используются следующие методы:
- 2) метод экспертных оценок;
- 3) опросные листы или вопросники;
- 4) качественные и количественные методы анализа;
- 5) сравнение, обобщение;
- 6) причинно-следственный анализ;
- 7) фокус-группа;
- 8) изучение документов;
- 9) испытания и др.



Контрольный вопрос

3. Какую информацию должен содержать итоговый отчет по проекту?



Ответ на контрольный вопрос:

- 1) описание достигнутых в результате реализации проекта результатов;
- 2) описание дополнительных (незапланированных) полезных результатов;
- 3) результаты плановых целей по качеству проекта и его продуктов;
- 4) анализ факторов, повлиявших на ход выполнения проекта;
- 5) уроки проекта — как можно было бы избежать негативных отклонений от целей, сроков, качества, бюджета проекта;
- 6) предложения по улучшению процесса управления проектом;
- 7) организационные инновации, реализованные в ходе проекта;



Тесты

1 Завершающая фаза жизненного цикла проекта может включать:

- a) модернизацию;
- b) опытную эксплуатацию/испытание;
- c) контрольные исправления.

Правильный ответ: опытную эксплуатацию/испытание.

2 Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...

- a) формирования концепции проекта;
- b) формирования сводного плана проекта;
- c) осуществления всех запланированных проектных работ;
- d) принятие проекта заказчиком продуктов проекта.

Правильный ответ: принятие проекта заказчиком продуктов проекта.

3 Какого типа завершения проекта не существует?

- a) нормальный;
- b) долгосрочный;
- c) форс-мажорный;
- d) досрочный.

Правильный ответ: долгосрочный.

4 Когда проект завершается в соответствии с контрактом, его результаты передаются заказчику и проводятся итоговые финансовые взаиморасчеты, такое завершение проекта считается:

- a) долгосрочным;
- b) форс-мажорным;
- c) досрочным;
- d) нормальным.

Правильный ответ: нормальным.

5 Форс-мажорным завершением проекта считается:

- a) когда проект завершается не в соответствии с контрактом;
- b) когда завершение проекта задерживается из-за незапланированных изменений;
- c) если проект не может быть выполнен по обстоятельствам, не зависящих от команды проекта;
- d) если по тем или иным причинам управляющий проектом пропускает некоторые этапы реализации проекта.

Правильный ответ: если проект не может быть выполнен по обстоятельствам, не зависящих от команды проекта.

6 Анализ деятельности и развитие команды проекта включает ...

- a) разработку концепции управления персоналом;
- b) регулирование оплаты, льгот и поощрений;
- c) создание финального отчета;
- d) расформирование команды.

Правильный ответ: регулирование оплаты, льгот и поощрений.

7 **Архив данных, который создается при закрытии проекта, должен представлять собой:**

- a) единый файл документов, в котором хранится вся информация по проекту, доступная всем ее участникам;
- b) финальный отчет о статусе работ по проекту на момент закрытия;
- c) архив личных дел всех участников проекта.

Правильный ответ: единый файл документов, в котором хранится вся информация по проекту, доступная всем ее участникам.

8 **Для чего документируют и сохраняют накопленные во время проекта материалы/знания:**

- a) для использования при планировании аналогичных проектов в будущем;
- b) для обоснования расхода средств, отпущенных на проект при возможной проверке аудиторами;
- c) для обеспечения отчетности в организации.

Правильный ответ: для использования при планировании аналогичных проектов в будущем.

9 **Приемо-сдаточные работы выполняются в ходе процесса:**

- a) исполнения проекта;
- b) контроля проекта;
- c) закрытия проекта;
- d) мониторинга проекта.

Правильный ответ: закрытия проекта.

10 **Оценка проекта с точки зрения конечных потребителей продуктов проекта является задачей:**

- a) организационного анализа;
- b) коммерческого анализа;
- c) социального анализа;
- d) экономического анализа.

Правильный ответ: социального анализа.



Список литературы по теме:

1. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Пер. с англ. – М.: ДМК-Пресс, 2002.
2. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами: [учеб.пособие]; М-во образования и науки рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2015 г.– 112 с.
3. Королев Д. Эффективное управление проектами. — М.: Олма-Пресс, 2003.
4. Ларсон Э.У., Грей К.Ф. Управление проектами. Практическое руководство / Пер. с англ. – М.: ДИС, 2003.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Я.Г. Управление проектами. – М.: Омега, 2004.
6. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: Учебное пособие. –М.: ИНФРА-М, 2015 г. – 208с.
7. Просветов Г. И. Управление проектами. Задачи и решения. Изд-во: Альфа-Пресс, 2013 г., – 200 с.
8. Управление проектами. Практическое руководство / Коллектив авторов ГК МИМ. – М.: Юридическая книга, 2003.
9. Ципес Г.Л., Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

ТЕМА №7. КОМПЕТЕНЦИИ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

План

1. Система компетенций участников проектной деятельности.
2. Квалификационные требования к должностям служащих в связи с внедрением технологий проектного менеджмента.

Цель лекции: ознакомить с системой компетенций и квалификационными требованиями к участникам проекта.

Задачи:

1. Продемонстрировать систему компетенций участников проектной деятельности.
2. Показать квалификационные требования к должностям служащих в связи с внедрением.



7.1. Система компетенций участников проектной деятельности

Внедрение проектного управления существенно повышает требования к управленческой компетентности служащих, их квалификации в области проектного менеджмента. В связи с этим важно определить набор компетенций в области проектного управления, который сделает возможным эффективное применение проектного подхода в деятельности органов исполнительной власти.

Недостаточное внимание к уровню компетентности участников проектной деятельности негативно влияет на успешность реализации проектов. Так, например, среди основных причин критических проблем при реализации проектов, в части управления человеческими ресурсами, эксперты выделили такие причины:

- нечеткое определение ролей и зон ответственности участников проектной деятельности,
- дисбаланс интересов участников проекта,
- неэффективные коммуникации внутри проекта и с внешними организациями.

Среди факторов риска при внедрении проектного подхода в деятельность органов исполнительной власти, касающихся человеческого капитала, выделяются следующие:

- отсутствие достаточных знаний, умений и навыков в области проектного управления;

- консервативность мышления и стиля управления;
- отсутствие гибкости и адаптивности к изменениям;
- неодинаковый уровень развития проектной управленческой культуры.

Базовым подходом, на котором основаны требования к составу и уровню владения компетенциями сотрудников для успешного участия в проектной деятельности, является ролевой подход. Он предполагает определение компетенций с учетом роли участников проектной деятельности.

Выделяют следующие проектные роли:

- руководителей проектов;
- руководителей программ проектов;
- администраторов проектов;
- иные роли в проектных офисах, в крупных проектах и программах.

Понятие «проектная компетенция» чаще всего понимается как некая совокупность знаний, умений и опыта в определенной области, требуемых от участника проектной деятельности. Компетентность же рассматривается, как продемонстрированная способность применять необходимые знания и навыки для выполнения функций той или иной проектной роли.

Анализ систем компетенций в сфере проектной деятельности позволяет сделать вывод, что проектные компетенции делятся на две группы: а) **профессиональные** (прикладные) компетенции, относящиеся к непосредственному управлению проектами и его этапами; б) **поведенческие** (персональные) компетенции, которые характеризуют лидерские качества и управленческо-коммуникативные навыки сотрудника, исполняющего определенную проектную роль.

К профессиональным (прикладными) компетенциям относят:

- 1) мониторинг и контроль проекта;
- 2) интеграция и управление содержанием;
- 3) управление заинтересованными лицами;
- 4) управление человеческими ресурсами;
- 5) управление коммуникациями;
- 6) планирование проекта;
- 7) закрытие проекта;
- 8) управление стоимостью и закупками;
- 9) инициация проекта;
- 10) управление сроками;
- 11) управление изменениями;
- 12) управление качеством;
- 13) управление рисками.

К поведенческим (персональным) компетенциям относят такие, как:

- 1) эффективность;
- 2) лидерство;
- 3) обучение и развитие;
- 4) переговоры;
- 5) профессионализм;
- 6) управление конфликтами;
- 7) этика.

Поведенческие компетенции присущи ко всем типам управленческой деятельности. Среди них главенствующая роль принадлежит эффективности, коммуникативной компетентности и лидерству.

Профессиональные (прикладные) компетенции преимущественно определяются в рамках предметных областей проектной деятельности. Так, в некоторых стандартах по проектному управлению определены и подробно описаны шесть областей профессиональных (прикладных) компетенций руководителя проекта. Каждая область компетенций содержит от трех до шести элементов, определяющих ключевые требования к работе и описывающих, что именно должно делаться менеджером в данной области.

Имеются различные стандарты компетенций в области управления проектами. Они обобщают опыт, накопленный при реализации проектов в различных отраслях, и устанавливают требования к составу и уровню владения компетенциями сотрудников, исполняющих ту или иную проектную роль. В них наборы поведенческих (персональных) и профессиональных (прикладных) компетенций несколько отличаются. Перечень существующих стандартов в области проектных компетенций приведен в таблице 7.1.

Таблица 7.1. Стандарты в области проектных компетенций

Роль в проекте	Разработчик	Стандарт
Руководитель проекта	Международная инициатива GAPPS	GAPPS Performance Based Competency Standards for Global level 1 and 2 Projects Managers
	Австралийский институт управления проектами	AIPM CPPP – Certified Practicing Project Practitioner / AIPM CPPM - Certified Practicing Project Manager
	Американский институт управления проектами	PMI PMCDF – Project Manager Competency Development Framework
	Федеральное агенство по техническому регулированию и метрологии РФ	ГОСТ 53892 -2010 “Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов”
Руководитель проекта программы, портфеля (в том числе и остальные участники проектной деятельности)	IPMA – International Project Management Association	ICB v 3.0 – International Competence Baseline
	Международная инициатива GAPPS	GAPPS Performance Based Competency Standards Program Managers
	Австралийский институт управления проектами	AIPM CPPP – Certified Practicing Project Director
	СОВНЕТ – Российская ассоциация управления проектами	НТК – Национальные требования к компетентности специалиста
	APM – Association for Project Manager	APM Competency Framework
	Прочие стандарты и практики	ISO 21500, P2M, PRINCE 2

Следует отметить, что в существующих стандартах термин «компетентность» определяется по-разному. Так, стандарт ISB 3.0 – «продемонстрированные способности к применению знаний и / или навыков и личностные качества».

Американский стандарт Project Manager Competency Development Framework – «совокупность знаний, отношений, навыков и других личностных характеристик, которая затрагивает основную часть работы проектной роли, коррелирует с выполнением должностных обязанностей, может быть измерена против общепринятых стандартов, и может быть улучшена посредством обучения и развития».

Британский стандарт APM Competence Framework как «ожидаемые или демонстрируемые результаты, которые достигаются в результате применения сочетания знаний, личных отношений, навыков и опыта в определенной функции».

Международная инициатива GAPPS, разработавшая серию стандартов, касающихся ролей Руководителя проекта и Руководителя программы проектов: «быть достаточно квалифицированным для выполнения поставленной задачи или замещения определенной позиции – проектной роли».

Если проанализировать эти определения, можно зафиксировать некоторую разницу в определении этих понятий: «компетенции» – это требования к знаниям, навыкам, качествам сотрудника, «компетентность» же – это продемонстрированные способности применять собственные знания и навыки для выполнения функций проектной роли.

Ключевые компетенции в области проектной деятельности сгруппированы в таблице 7.2.

Все профессиональные, т.е. относящиеся к управлению проектами, например, «управление сроками», и встречающиеся в стандартах более 3 раз и поведенческие компетенции (относящиеся к личным качествам сотрудника, исполняющего проектную роль, встречающиеся более 2-х раз).

Таблица 7.2. Частота появления компетенций в стандартах

Профессиональные компетенции	
Название компетенции	Частота появления в стандартах
1. Мониторинг и контроль проекта	15
2. Интеграция и Управление содержанием	13
3. Управление заинтересованными лицами	10
4. Управление человеческими ресурсами	8
5. Управление коммуникациями	7
6. Планирование проекта	6

7. Закрытие проекта	6
8. Управление стоимостью	5
9. Управление закупками	5
10. Инициация проекта	4
11. Управление сроками	3
12. Управление изменениями	3
13. Управление качеством	3
14. Управление рисками	3
Поведенческие компетенции	
Название компетенции	Частота появления в стандартах
1. Эффективность	5
2. Лидерство	4
3. Обучение и развитие	2
4. Переговоры	2
5. Профессионализм	2
6. Управление конфликтами	2
7. Этика	2

Из приведенных таблиц следует, что стандарты в области проектных компетенций требуют от Руководителя проекта умений контролировать состояние проекта (т.е. обладать актуальной, информацией о ходе реализации проекта, проблемных зонах, потенциальных рисках и возможностях, а также о ключевых параметрах проекта – сроках, стоимости и выполнении содержания). Важно также умения взаимодействовать с людьми, вовлеченными в проект, или имеющих влияние на него.

Поведенческие компетенции стандартны для любого управленца, и здесь мировые стандарты подтверждают эту тенденцию, выделяя эффективность и лидерство как главенствующие компетенции.

Обобщая различные подходы к определению системы компетенций участников проектной деятельности, можно сделать следующие выводы.

1. В большинстве случаев модели компетенций участников проектной деятельности определяются на основе деления всех компетенций на две ключевые группы:
 - профессиональные (прикладные или специальные) компетенции (относящиеся к непосредственному управлению проектами и его этапами) и
 - поведенческие (личностные и управленческие) компетенции (характеризующие личностные качества и

управленческо-коммуникативные навыки сотрудника, исполняющего определенную проектную роль).

2. Наборы профессиональных компетенций построены, в основном, по логике этапов деятельности по управлению проектом и функциональных направлений данной деятельности.
3. Поведенческие или личностные компетенции более схожи во всех рассмотренных моделях, поскольку содержат базовый набор компетенций для любого типа управленческой деятельности.
4. Наиболее существенный набор компетенций устанавливается для руководителей проектов.
5. В целом, существующие стандарты в области проектных компетенций требуют умений контролировать состояние проекта (т. е. обладать актуальной, полной и непротиворечивой информацией о ходе реализации проекта, проблемных зонах, потенциальных рисках и возможностях, а также о ключевых параметрах проекта — сроках, стоимости и выполнении содержания), а также умений взаимодействовать с людьми, вовлеченными в проект, или имеющих влияние на него.
6. Группа управленческо-коммуникативных и лидерских компетенций служащих рассматривается как важная и неотъемлемая часть системы проектных компетенций.



7.2. Квалификационные требования к должностям служащих в связи с внедрением технологий проектного управления

В связи с внедрением проектной деятельности в органах власти одной из задач, стало определение компетенций участников проектной деятельности, т. е. разработка и утверждение требований к участникам проектной деятельности в части, касающейся уровня их квалификации в сфере проектного управления.

В связи с актуальностью использования проектного управления в органах власти в некоторых странах, в квалификационные требования включены понятия «проектная деятельность» и «модель компетенций участников проектной деятельности», установлены квалификационные требования к участникам проектной. Также вводится инструментарий по оценке компетенций служащих, в соответствии с их ролью и функциями в проектной деятельности.

При этом все блоки требований разделены на: а) требования к функциональным знаниям и б) требования к функциональным умениям.

Так, блок «Проектная деятельность» содержит следующий объединенный набор требований для служащих:

- развитие и стандартизация проектного управления в государственном секторе;
- формирование и развитие системы проектной деятельности в органах власти и организациях;
- применение инструментов и методов в следующих 12 предметных областях управления проектами:
 - *организация и заинтересованные стороны;*
 - *выгоды;*
 - *содержание;*
 - *сроки;*
 - *финансы;*
 - *планирование и контроль;*
 - *изменения;*
 - *риски и возможности;*
 - *ресурсы;*
 - *коммуникации и знания;*
 - *качество;*
 - *закупки и поставки;*

Структурно модель компетенций служащих разделена на два блока.

1. *Прикладные компетенции участников проектной деятельности* – знания, умения, навыки, задаваемые по отношению к предметным областям проекта (программы), необходимые для качественной продуктивной проектной деятельности в соответствии с выполняемой ролью в проекте.
2. *Персональные и управленческие компетенции участников проектной деятельности* – индивидуальные особенности личности, отражающие жизненные ценности, а также набор знаний, практического опыта, совокупность которых позволяет участнику проектной деятельности эффективно осуществлять свою деятельность в соответствии с выполняемой ролью в проекте 1.

Прикладные компетенции устанавливаются отдельно по каждой из 12 предметных областей проекта («организация и заинтересованные стороны»; «выгоды»; «содержание»; «сроки»; «финансы»; «планирование и контроль»; «изменения»; «риски и возможности»; «ресурсы»; «коммуникации и знания»; «качество»; «закупки и поставки»). Они раскрываются через наборы конкретных умений (табл. 7.3.).

Таблица 7.3. Характеристика прикладных компетенций участников проектной деятельности

Прикладные компетенции	Характеристики компетенций
Организация и заинтересованные стороны	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для создания эффективной организационной структуры проекта (программы), а также выявления и управления субъектами, участвующими, влияющими на проект (программу) и/или интересы которых могут быть затронуты в ходе его реализации
Выгоды	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для определения и управление желаемыми преимуществами и/или возможными последствиями от реализации проекта (программы)
Содержание	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для определения и документирования содержания, ограничений и допущений проекта (программы), а также наиболее оптимальных способов получения результатов, достижения показателей и цели проекта (программы)
Сроки	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для создания и управления календарным планом-графиком проекта (программы) в целях своевременного получения результатов, достижения показателей и цели проекта (программы)
Финансы	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для разработки бюджета проекта (программы), а также управления затратами в целях получения результатов, достижения показателей и цели проекта (программы) в рамках утвержденного финансирования

Планирование и контроль	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для планирования этапов, мероприятий, контрольных точек и осуществления контроля за ходом получения результатов, достижения показателей и цели проекта (программы)
Изменения	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для реагирования на трансформацию и отклонения различных параметров проекта (программы)
Риски и возможности	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для идентификации и управления рисками и возможностями проектов (программ) в целях успешного получения результатов, достижения показателей и цели проекта (программы)
Ресурсы	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов, необходимых для идентификации и управления трудовыми, материальными, техническими, организационными, финансовыми и нематериальными активами, необходимыми для получения результатов, достижения показателей и цели проекта (программы)
Коммуникации и знания	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов необходимых для сбора, передачи, получения, анализа, распространения, хранения информации, имеющей отношение к приоритетному проекту (программе)
Качество	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов необходимых для обеспечения соответствия реализуемых мероприятий и результатов проекта (программы), утвержденным требованиям и критериям
Закупки и поставки	Умение применять совокупность знаний, практик, инструментов и методов необходимых для управления закупочными процедурами и договорами с целью обеспечения проекта (программы) ресурсами

Второй блок компетенций — персональные и управленческие компетенции. Они объединены в шесть областей (табл. 7.4.):

- 1) лидерство;
- 2) стратегическое мышление;
- 3) принятие управленческих решений;
- 4) персональная эффективность;
- 5) командное взаимодействие;
- 6) гибкость и готовность к изменениям.

Таблица 7.4. Характеристика персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности

Персональные и управленческие компетенции	Характеристики компетенций
Лидерство	Умение видеть перспективу, образ будущего, понимать цели и доносить их до других
	Умение убеждать, мотивировать, вдохновлять личным примером и вести за собой
	Умение оказать поддержку единомышленникам и создать условия для самореализации последователей
Стратегическое мышление	Умение целостно видеть ситуацию, прогнозировать развитие событий
	Умение выявлять и обосновывать стратегические приоритеты
	Умение видеть риски и новые возможности
Принятие управленческих решений	Умение находить альтернативные пути решения проблемы и выбирать оптимальный
	Умение оценивать влияние или последствия решений, прежде чем их принять
	Умение оперативно принимать решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленные процедуры
Персональная эффективность	Умение нести ответственность за свои действия независимо от условий и обстоятельств
	Умение планировать свою работу с ориентацией на конечный результат
	Умение определять и расставлять приоритеты в своей деятельности

Командное взаимодействие	Умение устанавливать и поддерживать долгосрочные партнерские отношения по принципу «выиграл-выиграл»
	Умение слушать, понимать другого, излагать мысли и факты ясным и доходчивым способом
	Умение эффективно разрешать негативные эмоциональные ситуации, устранять разногласия, делить ответственность за успехи и неудачи команды
Персональные и управленческие компетенции	Характеристики компетенций
Гибкость и готовность к изменениям	Умение адаптировать традиционные и разрабатывать новые подходы, концепции, методы, процессы, технологии, системы и пр.
	Умение инициировать либо с готовностью и бесконфликтно воспринимать изменения
	Умение учиться у людей и ситуаций, постоянно расширять собственный опыт, совершенствовать свои способности

Важным дополнением данной системы является установление требований к степени выраженности персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности в зависимости от их ролей в проектной деятельности (табл. 7.5.).

При этом ключевым инструментом оценки персональных и управленческих компетенций выступает методика «360 градусов» (опрос делового окружения сотрудника).

В методическом инструментарии также формулируются требования к участникам проектной деятельности в части, касающейся наличия у них специализированной подготовки в области проектного менеджмента, т. е. уровня их квалификации в этой сфере.

Они меняются в зависимости от роли субъекта в проекте. Таких ролей выделено пять:

- 1) старшее должностное лицо проекта (программы);
- 2) руководитель проекта (программы);
- 3) руководитель рабочего органа проекта (программы);
- 4) администратор проекта (программы);
- 5) участник проекта (программы).

Таблица 7.5. Шкала выраженности персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности

Персональные и управленческие компетенции	Минимальный балл выраженности				
	Старшее должностное лицо проекта	Руководитель проекта	Руководитель рабочего органа проекта	Администратор проекта	Участник проекта
Лидерство	3	2	2	1	1
Стратегическое мышление	2	2	1	1	0
Персональные и управленческие компетенции	Минимальный балл выраженности				
	Старшее должностное лицо проекта	Руководитель проекта	Руководитель рабочего органа проекта	Администратор проекта	Участник проекта
Принятие управленческих решений	3	3	2	2	1
Персональная эффективность	2	2	2	2	2
Командное взаимодействие	2	2	2	2	2
Гибкость и готовность к изменениям	2	2	2	2	2
ИТОГО минимальный балл из 18 возможных	14	13	11	10	8

Вышеназванные роли требуют владения методологией проектного управления в объеме образовательной программы «Управление проектами в органах власти: базовые знания» или образовательной программы «Управление проектами в органах власти: углубленные знания», наличия сертификатов международной системы сертификации в области управления проектами (PMP; IPMA, PRINCE2) в зависимости от выполняемой роли в проекте.

Оценка прикладных компетенций участников проектной деятельности должна осуществляться посредством тестирования по нескольким уровням

сложности с учетом имеющихся сертификатов международных систем сертификации в области управления проектами (PMP; IPMA; PRINCE2).

Также разработаны методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации гражданских служащих в сфере проектной деятельности. Они содержат подходы к организации проведения оценки квалификации, подтверждающей наличие у гражданских служащих — участников проектной деятельности необходимого для осуществления проектной деятельности уровня компетенций.

В рамках проектной деятельности выделены следующие роли:

- 1) старшее должностное лицо проекта;
- 2) руководитель проекта;
- 3) руководитель рабочего органа проекта;
- 4) администратор проекта;
- 5) руководитель проектного офиса;
- 6) сотрудник проектного офиса;
- 7) участник проекта.

Сама же оценка по предложенной модели должна осуществляться центром компетенций проектного управления (Центром проектного менеджмента) в форме экзамена (очного теста и самооценки).

В отношении персональных и управленческих компетенций методика выделяет ряд степеней выраженности той или иной компетенции по следующим уровням:

- 1) экспертный уровень — «Могу научить»;
- 2) квалифицированный уровень — «Применяю»;
- 3) базовый уровень — «Понимаю»;
- 4) нулевой уровень — «Не применяю».

Экспертный уровень предполагает глубокие знания в данной области и большой опыт применения знаний и умений на практике.

Квалифицированный уровень соответствует уверенному знанию в данной области и демонстрации умений в работе.

Базовый уровень присваивается при наличии базовых знаний в данной области и ограниченных умениях применения этих знаний на практике. Нулевой уровень характеризует ситуацию, когда сотрудник не применяет данную компетенцию в профессиональной деятельности.

Оценка соответствия гражданских служащих требованиям к прикладным компетенциям осуществляется посредством тестирования в соответствии с перечнем и характеристиками прикладных компетенций участников проектной деятельности, которые определяются центром компетенций проектного управления.

Представленная модель квалификационных требований к гражданским служащим, участвующим в проектной деятельности, не носит нормативного характера, поэтому в практике реализации проектного управления в органах исполнительной власти могут встречаться и иные подходы к определению квалификационных требований к участникам проектной деятельности.



Новые термины и понятия

Квалификационные требования – набор установленных требований к подготовке, профессиональным знаниям, мастерству и опыту, а также соответствующему состоянию здоровья, которые дают служащему возможность надлежащим образом осуществлять свои функции

Ключевые компетенции – набор ведущих компетенций, выражающийся в освоении универсальных способов деятельности, конкретизированных в контексте сферы производственных и трудовых отношений.

Модель компетенций – это набор характеристик, которые требуются для выполнения должностных обязанностей и основных функций.

Оценка компетенций – это процесс изучения текущего уровня навыков сотрудников и потенциальных компетенций, которые они могут приобрести или улучшить.

Поведенческие (персональные) компетенции – компетенции, которые характеризуют лидерские качества и управленческо-коммуникативные навыки сотрудника, исполняющего определенную проектную роль.

Проектная компетентность – продемонстрированная способность применять необходимые знания и навыки для выполнения функций той или иной проектной роли.

Проектная компетенция – совокупность знаний, умений и опыта в определенной области, требуемых от участника проектной деятельности.

Профессиональные (прикладные) компетенции - компетенции, относящиеся к непосредственному управлению проектами и его этапами.

Развитие команды проекта – процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды и общих условий работы команды для улучшения исполнения проекта.



Краткие выводы

Современная концепция управления персоналом проекта заключается в повышении роли личности работника, в необходимости учета его компетенций, мотивационных установок, умения направлять их на решение задач управления проектом.

1. В основе эффективного выполнения служащими своих функций и работ лежат соответствующие компетенции, в том числе такая компетенция, как проектное управление, определяемое как комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение запланированной цели и имеющих неповторяющиеся характеристики.
2. Выделяются четыре требования к руководителям проектов, которые можно оценить как основные. Это – профессионализм, управленческий опыт, образованность и организаторские способности.
3. Модель компетенций — это не только и не столько инструмент оценки, но и инструмент выстраивания структуры грейдов, отбора, дальнейшего развития специалистов, в том числе их мотивации.
4. Персонал проекта должен развивать компетенции в области принципов и процессов управления проектами в целях достижения целей и задач проекта.
5. Каждая проектная команда требует компетентных специалистов, которые способны применять свои знания и опыт для обеспечения результатов проекта. Любой выявленный разрыв между имеющимся и требуемым уровнями компетенции в проектной команде может ввести риски и должен быть устранен.
6. Уровень компетенций может быть поднят посредством процессов профессионального развития, таких как обучение, коучинг и наставничество внутри или за пределами организации.



Контрольный вопрос

1. Перечислите основные причины недостаточного уровня компетентности участия в проектной деятельности государственных и муниципальных служащих?



Ответ на контрольный вопрос:

- отсутствие достаточных знаний, умений и навыков в области проектного управления;
- нечеткое определение ролей и зон ответственности при участии в проектной деятельности;
- дисбаланс интересов участников проекта и неэффективные коммуникации внутри проектной организации.



Контрольный вопрос

2. Как Вы понимаете понятие проектная компетенция?



Ответ на контрольный вопрос:

Проектная компетенция – это интегративная целостность знаний, умений и опыта, реализуемых в проектной деятельности и обуславливающих качественное рост компетенции специалиста в области профессиональной деятельности.

Проектная компетенция – это совокупность знаний в определенной области, знаний о структуре проектной деятельности, наличие проектных умений: решать проблемы на основе выдвижения и обоснования цели; умение планировать деятельность; выполнять целенаправленную деятельность; наличие способности применять эти знания и умения в конкретной деятельности.

Проектная компетенция – это понимание основ проектной деятельности, умения и навыки реализации процессов проектного управления, знание предметных или отраслевых правил и норм, как правильно мотивировать людей и принимать решения.

Проектная компетенция – структурная особенность индивида, позволяющая ему осуществлять поведение, соответствующее определенным критериям (стандартам поведения).



Контрольный вопрос

3. Как Вы понимаете понятие проектная компетентность?



Ответ на контрольный вопрос:

Проектная компетентность – это интегративная личностная характеристика, выражающаяся в способности и готовности человека к самостоятельной практической деятельности по разработке и реализации проектов в различных сферах социальной практики на основе личностно-осмысленных принципов.



Кейс 1: Объясните почему у государственных и муниципальных служащих недостаточный уровень компетентности в области проектной деятельности

Пример выполнения кейса 1

Наиболее распространенные виды проектных заданий у государственных и муниципальных служащих – это разработка программ и составление планов. При этом в большинстве случаев в должностных инструкциях служащих отсутствует упоминание о проектной деятельности.

Анализ пунктов должностных инструкций показывает отсутствие в терминологии этого документа понятий «проект» и «управление». На основании этого можно утверждать, что на практике фактически отсутствуют четко выделенные должностные обязанности, связанные с управлением проектами.

Отсутствие требований к служащим по управлению и реализации проектов указывает на факт неприменения ими методов и инструментов проектного подхода в управлении муниципальными проектами, а, следовательно, и на высокую вероятность неэффективного управления муниципальными программами.

Отсюда возникает потребность, во-первых, четкого выделения должностных требований, связанных с управлением проектами и программами, во-вторых, постановки задач обеспечения развития компетентности муниципальных служащих в области управления проектами.



Кейс 2: Составьте шкалу выраженности персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности

Пример выполнения кейса 2

Степень выраженности компетенции	Уровень умений	Поведение
3 Экспертный уровень «Могу научить»	Глубокие знания в данной области и большой опыт применения знаний и умений на практике	Все поведенческие индикаторы проявляются всегда, когда это необходимо, и в полном объеме
2 Квалифицированный уровень «Применяю»	Уверенное знание в данной области, демонстрация умений в работе	Проявляется больше половины поведенческих индикаторов
1 Базовый уровень «Понимаю»	Базовые знания в данной области и ограниченные умения применения этих знаний на практике	Проявляется меньше половины поведенческих индикаторов
0 Нулевой уровень «Не применяю»	Сотрудник не применяет данную компетенцию в профессиональной деятельности	Поведенческие индикаторы не проявляются или проявляются редко



Кейс 3: Выполните сопоставительный анализ систем обучения и повышения компетенций в области проектного менеджмента

Пример выполнения кейса 3

Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Обучение, совмещенное с организационным развитием
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители, включая высшее звено
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на информации и рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений
Цель обучения	Рациональность и эффективность	Приспособление, изменение, информирование

Форма проведения	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Участники
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не участвуют в составлении учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
Направленность	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Как правило, малоактивны	Как правило, очень активны



Тесты

1 Анализ деятельности и развитие команды проекта включает ...

- регулирование оплаты, льгот и поощрений;
- разработку концепции управления персоналом;
- создание финального отчета;
- расформирование команды.

Правильный ответ: регулирование оплаты, льгот и поощрений.

2 Группа специалистов, непосредственно работающих над реализацией проекта — это:

- инвесторы проекта;
- координационный совет;
- команда проекта;
- руководитель, куратор и консультанты проекта.

Правильный ответ: команда проекта.

3 К составляющим компетенции не относится:

- руководство;

- b) управление человеческими ресурсами;
- c) лидерство;
- d) обязанности.

Правильный ответ: обязанности.

4 Компетенция — это:

- a) способность работника координировать свою деятельность с коллегами и быть полезным членам команды;
- b) знания, умения и владение навыками;
- c) определенные характеристики личности, необходимые для выполнения определенных работ и позволяющая ее обладателю получать необходимые результаты работы;
- d) способность индивидуума, обладающего личной характеристикой для решения рабочих задач получать необходимые результаты работы.

Правильный ответ: определенные характеристики личности, необходимые для выполнения определенных работ и позволяющая ее обладателю получать необходимые результаты работы;

5 Модель компетенций — это:

- a) структурированный набор необходимых, идентифицируемых и измеряемых компетенций с индикаторами поведения;
- b) структурированное подробное описание должностной позиции на основе профессиональных компетенций;
- c) набор компетенций, позволяющий работнику выполнять свои профессиональные должностные обязанности максимально эффективно;
- d) набор компетенций, связанных между собой в единый смысловой блок.

Правильный ответ: набор компетенций, позволяющий работнику выполнять свои профессиональные должностные обязанности максимально эффективно.

6 Способность индивидуума, обладающего личной характеристикой для решения рабочих задач проекта — это:

- a) компетентность;
- b) компетенция;
- c) индикатор поведения;
- d) стандарт поведения.

Правильный ответ: компетентность.

7 Что является основанием для проведения оценки компетенций?

- a) необходимо принять решение об условиях работы сотрудника;
- b) решение о приеме специалиста на работу;
- c) выраженное желание специалиста по изменению условий работы;
- d) необходимо сформировать оптимальную команду при запуске проекта.

Правильный ответ: необходимо сформировать оптимальную команду при запуске проекта.

8 Какие инструменты оценки следует применять?

- a) комбинация инструментов для всех сотрудников: тестирование, решение кейсов, проведение интервью, центр оценки и др.;
- b) для разных категорий специалистов применяется особый набор инструментов.

Правильный ответ: для разных категорий специалистов применяется особый набор инструментов.

9 Какие три компетенции руководителя наиболее важны для управления проектом:

- a) знание отрасли – понимание специфики отрасли, в которой делается проект;
- b) знание проектного управления – понимание и умение применить на практике существующие инструменты проектного управления;
- c) личные компетенции – интеллект и умение работы с командой, построение взаимоотношений и искусство презентации;
- d) организационные компетенции – знание специфики и процессов конкретной организации, умение в ней работать.
- e) результативность – умение сконцентрироваться и обеспечивать достижение проектных целей.

Правильный ответ: b) + c) + d).

10 Проектный офис — это подразделение, которое:

- a) облегчает процесс подготовки проекта;
- b) облегчает процесс административного управления проектами;

- c) помогает – облегчает процесс обработки информации в проекте;
- d) помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта.

Правильный ответ: облегчает процесс административного управления проектами.



Список литературы по теме:

1. Алешин А.В. Управление проектами: основы профессиональных знаний: национальные требования к компетентности специалистов / Андреев А. А., Бурков В.Н. проф., д.т.н., акад., Воропаев В.И., проф., д.т.н. [и др.]; науч. ред.: акад., проф., д.т.н. Воропаев В. И. СОВНЕТ Ассоц. упр. проектами. - Версия 3.1, октябрь 2014. - Москва: Проектная Практика, 2014. – 259 с.
2. Ким Хелдман. Профессиональное управление проектами. – Москва: Бином, 2015. – С. 517
3. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности (утверждены Минтрудом России) // <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/3>.
4. Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. 2016. № 5 (35). С
5. Копытова Е. Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. 2017. № 4 (90).
6. Дьячков Т. В., Михайлов А. С. Комплексный подход к организации обучения руководителей и специалистов проектных офисов в органах государственного управления // Управленческое консультирование. 2016. № 12 (96). С. 37-42.
7. Дмитриев К., Филимонов А. Стандарты по компетенциям в области управления проектами // <http://www.sovnet.ru>.
8. Саркисян, Ю.В. Проектная компетентность государственных и муниципальных служащих [Текст] / Ю.В. Саркисян // Власть. – 2011. – № 5. – С. 123-127.



Кейс 1: «Обучение граждан предпенсионного возраста».

С целью поддержки занятости граждан предпенсионного возраста, а также граждан старше 50 лет Кабинетом Министров КР утверждена специальная программа профессионального обучения и дополнительного профессионального образования граждан предпенсионного возраста.

Во всех семи областях Кыргызской Республики Академия заявила о себе, как об участнике данного проекта. Академия готова обеспечить обучение граждан по утвержденным образовательным программам посредством реализации учебно-консультационных проектов на предприятиях.

Финансирование образовательных мероприятий осуществляется органом исполнительной власти в сфере занятости населения из государственного бюджета.

В рамках этого проекта предприятия получают возможность:

- обучать своих сотрудников без отрыва от производства;
- проводить занятия как очно, так и дистанционно;
- реализовывать образовательные проекты с решением конкретной задачи;
- привлечь на предприятие бюджетные средства на реализацию образовательных мероприятий (размер субсидии определяется в сумме фактических затрат, но не более 46 000 сомов на одного работника за курс обучения).

Вопрос: Приведите порядок и условия предоставления субсидии из государственного бюджета, то есть что должны сделать в первую очередь Предприятие совместно с Академией и отдельно Академия?

Ответ на кейс: Предприятие совместно с Академией:

- Определяет целевую группу слушателей из числа лиц в возрасте 50 лет и старше, а также лиц предпенсионного возраста – работников предприятия;
- Формирует перечень направлений образовательных проектов, исходя из конкретных задач предприятия;
- Подает заявку в центр занятости населения с указанием количества участников и наименований программ.

Академия: Разрабатывает индивидуальную программу образовательного проекта под потребности и задачи предприятия;

Формирует группы обучающихся;

Составляет график обучения и согласовывает его с предприятием;

Проводит обучение с разработкой значимых для предприятия проектов

(при постоянной консультационной поддержке преподавателей-экспертов);

Организует защиту проектов при участии высшего руководства предприятия;

Формирует комплект документов, необходимый для организации возмещения работодателю затрат на реализацию мероприятий по обучению.



Кейс 2: «Декомпозиция Программы»

С целью обеспечения комфортной и безопасной среды жизни населения Кабинетом Министров КР утверждена специальная программа «Жилье и городская среда».

Вопрос. Какие проекты можно реализовать в рамках этой специальной и программы и дайте им краткое описание

Ответ на кейс: Проект «Жилье» – развитие жилищного строительства, увеличение объемов введенного жилья

Проект «Формирование комфортной городской среды» – кардинальное повышение комфортности городской среды, сокращение городов с неблагоприятной средой, расселение аварийного жилищного фонда, газификация жилых районов, решение проблем транспортного городского характера

Проект «Чистая вода» – обеспечение всех регионов питьевой водой, повышение качества питьевой воды.



Кейс 3: «Паспорт казахстанского Национального проекта»

Используя сайт <https://primeminister.kz/ru/nationalprojectsnacionalnyy-proekt-kachestvennoe-obrazovanie-obrazovannaya-naciya-1592158> составьте паспорт Национального проекта «Качественное образование «Образованная нация» составьте паспорт данной проекта

1. Наименование
2. Цель разработки национального проекта
3. Срок реализации
4. Ожидаемый социально-экономический эффект, польза для благополучателей
Ожидаемый экономический эффект
(в количественном выражении)
5. Объем финансирования, необходимый для реализации национального проекта

6. Наименование разработчика национального проекта
7. Наименование государственных органов и организаций.
8. Руководитель и куратор национального проекта

Ответ на кейс:

1. Наименование	Национальный проект «Качественное образование «Образованная нация»
2. Цель разработки национального проекта	Повышение качества образования обучающихся всех уровней образования
3. Срок реализации	2021-2025 годы
4. Ожидаемый социально-экономический эффект, польза для благополучателей	
Ожидаемый экономический эффект (в количественном выражении)	Инвестиции в основной капитал по отрасли образования, (% реального роста к уровню 2019 года) в 2025 году – 174,8 % ВДС в сфере образования – 4 830 498,43 млн тг. Количество созданных рабочих мест за счет строительства (пристройки)/открытия объектов образования к 2025 году – 103 905
Ожидаемый социальный эффект (в качественном и/или количественном выражении)	Охват детей 3-6 лет дошкольным воспитанием и обучением – 100 % Соотношение заработной платы педагога к среднемесячной заработной плате по экономике составит 102,9 %
5. Объем финансирования, необходимый для реализации национального проекта	2021 г. – 168 225 209 тыс. тг. 2022 г. – 227 454 873 тыс. тг. 2023 г. – 410 141 796 тыс. тг. 2024 г. – 557 840 591 тыс. тг. 2025 г. – 606 872 798 тыс. тг. 2021-2025 гг. – 1 970 535 267 тыс. тг.
6. Наименование разработчика национального проекта	Министерство образования и науки РК

7. Наименование государственных органов и организаций, ответственных за реализацию национального проекта	Министерство образования и науки РК Министерство финансов РК Министерство национальной экономики РК акиматы областей и городов Астаны, Алматы и Шымкента
8. Руководитель и куратор национального проекта	Заместитель Премьер-Министра РК – Тугжанов Е.Л. Министр образования и науки РК – Аймагамбетов А.К.



Кейс 4: «Национальный проект управления водными ресурсами в Узбекистане»

Вопрос: Используя сайт <https://aral.uz/wp/projects-2/pwtrpuz/> опишите актуальность проекта, цель, целевую группу, конечные результаты Национального проекта управления водными ресурсами в Узбекистане

Ответ на кейс: Национальный проект управления водными ресурсами в Узбекистане (НПУВР).

Сельское хозяйство в Узбекистане использует 90% имеющихся водных ресурсов. Это обеспечивает работой 25% населения и вносит около 17% в ВВП. Несмотря на то, что Министерство водного хозяйства (МВХ) оказывает поддержку рациональному использованию водных ресурсов, а также проводит обучение фермеров и сотрудников водохозяйственных организаций, потребности в совершенствовании водного сектора все еще велики. Все еще не налажен эффективный обмен данными между всеми уровнями водной иерархии. Стихийные бедствия, такие как ливневые паводки или наводнения в результате прорыва ледниковых озер, все еще ставят под угрозу жизнедеятельность в зоне небольших трансграничных притоков Южно-Ферганской долины, вследствие недостаточной организованности или отсутствия регионального сотрудничества и трансграничного обмена информацией.

Цель Проекта: Содействие интегрированному, прозрачному и основанному на потребностях управлению водными ресурсами.

Целевая группа: Министерство водного хозяйства (МВХ РУз), Бассейновые управления ирригационных систем (БУИС), Районные Отделы ирригации, Ассоциации водопотребителей (АВП), фермеры

Общей целью проекта является содействие интегрированному, прозрачному и основанному на потребностях управлению водными ресурсами, сокращению конфликтов из-за поливной воды и снижению рисков стихийных

бедствий, связанных с водой.

Проект соответствует Стратегии сотрудничества Швейцарии со странами Центральной Азии на 2017-2021 годы и состоит из четырех компонентов. В ходе реализации проекта предполагается достижение следующих конечных результатов:

Конечный результат 1: Соответствующие стратегические и законодательные базовые условия позволяют водному сектору развиваться эффективно.

Конечный результат 2: Министерство водного хозяйства обладает стратегическим видением по рациональной и эффективной поддержке водохозяйственных организаций и предоставлению им необходимых ресурсов, а также внедрению водосберегающих технологий орошения.

Конечный результат 3: На уровне министерств введены прозрачный механизм обмена связанными с водой данными и система поддержки принятия решений, совместимые с региональными системами.

Конечный результат 4: Усилено сотрудничество и потенциал суббассейновых организаций малых трансграничных притоков Ферганской долины, обеспечивая эффективную поддержку сообществ в уменьшении риска стихийных бедствий.

Проект направлен на поддержку деятельности МВХ путем укрепления его оперативного потенциала на местном и центральном уровнях, оптимизации управления водохозяйственными данными в пределах страны, усовершенствования стратегически законодательной базы водного сектора и снижения риска стихийных бедствий (СРСБ), связанных с водой.




Проект реализуется Агентством Международного фонда спасения Арала по управлению реализацией проектов бассейна Аральского моря и в тесном сотрудничестве с Министерством водного хозяйства и Министерством по чрезвычайным ситуациям.



Кейс 5: «Логическая схема курса»

Вопрос: Исходя из изучения «Проектный менеджмент в государственном секторе» приведите логическую схему учебника, в логической схеме изложите образовательную ценность учебника, цели курса, задачи курса, кто может по-вашему мнению изучать этот курс, результаты данного курса, что вы для себя отметили после изучения курса.

Ответ: логическая схема курса «Проектный менеджмент в государственном секторе».

	<p>Образовательная ценность учебника заключается в получении слушателями знаний об управлении проектами, нацеленными не только на извлечение прибыли, но и на решение социально-экономических проблем развития конкретного (реального) государства или территории</p>
	<p>Цели программы – совершенствование имеющихся и формирование комплекса компетенций и навыков системного подхода к управлению проектами на разных уровнях менеджмента, развитие способности и готовности эффективно использовать проектную деятельность при решении практических задач, связанных с развитием Кыргызской Республики</p>
	<p>Задачи программы – помочь слушателям достигать запланированных результатов при реализации проекта, используя для этого современные знания, методы, средства и технологии, правильно распределяя ресурсы и компетентно управляя проектной командой</p>



Слушателями данного курса могут быть:

студенты

аспиранты

проектные менеджеры

специалисты и руководители предприятий и организаций, представители органов государственного и местного самоуправления

представители бизнес-сообщества



активные граждане, заинтересованные в получении дополнительных актуальных знаний по проектному менеджменту



Результаты курса:



изучатся процессы управления проектами на макроуровне: от инициации проекта до момента завершения



повысятся навыки практики командообразования



рассмотрятся успешные кейсы в различных сферах и странах



Прочитав учебник, я:

1. усовершенствовал свои компетенции по различным вопросам управления проектом и проектами развития отраслей, государственных органов и территорий, руководствуясь систематизированными рекомендациями, основанными на лучших мировых практиках
2. получил представление об управлении проектной командой и профессионально-деловыми коммуникациями в процессе разработки проекта
3. познакомитесь с теоретическими, методологическими принципами и практикой разработки концепции управления проектами



Кейс 6: «Тюремное образование»

Глобальная цель проекта заключается в улучшении тюремного образования в странах Европы путем повышения доступности обучения базовым навыкам для учащихся в местах лишения свободы.

Образование в исправительных учреждениях видится эффективным методом реабилитации, который дает осужденным возможность установить связь с внешним миром, что способствует пересмотру ценностей, целей и жизненных приоритетов в положительном направлении и в то же время позволяет приобрести личностные, социальные и технические навыки, необходимые для успешной реинтеграции в общество. Подобный вид образования должен быть направлен не только на устранение пробелов в базовом образовании осужденных, но и на получение новых навыков и умений. Благодаря этому более успешной видится их (ре)интеграция в общество в будущем. Таким образом, проект направлен на улучшение качества образования, предоставляемого в исправительных учреждениях, путем внедрения интегрированной обучающей модели, которая позволит развить навыки и компетенции осужденных и будет способствовать их личностному развитию и реинтеграции в общество.

Конкретной целью проекта является создание среды для электронного обучения и методологии, соответствующей требованиям безопасности в исправительных учреждениях Европы. Новая методика электронного образования будет использоваться в исправительных учреждениях с целью обучения осужденных базовым навыкам в следующих сферах: грамотность, математическая грамотность, цифровая грамотность (навыки использования ИКТ), финансовая грамотность. Это позволит подготовить осужденного к последующей интеграции в общество после освобождения.

Данная цель подразумевает развитие смешанной обучающей среды, основанной на инновационном ИКТ материале.

Вопрос: Прочитайте ситуацию и дайте ответ: какие группы граждан страны являются целевой группой данного проекта и что этот проект даст для данной целевой группы, то есть опишите ожидаемые результаты данного проекта

Ответ на кейс: Целевая группа будет иметь доступ к открытой и гибкой среде обучения, что позволит преодолеть ограничения, свойственные традиционному образованию, и сделать процесс обучения более личностно-ориентированным и автономным. Наконец, это позволит осужденным управлять процессом обучения и в некоторой степени своей жизнью, что положительно скажется на развитии уверенности и самосознания среди осужденных.



Кейс 7: Тимбилдинг проектной команды

Описание исходной ситуации. Открылся проект с очень амбициозной задачей — за несколько месяцев разработать уникальный ИТ-продукт. Работа предстоит очень интенсивная и напряженная. Руководителю проекта удалось собрать команду профессионалов. Если бы это был давно сложившийся коллектив, проверенный «в деле», т.е. проектная команда, то предстоящий проект оказался бы ей по плечу. Но тут приняты люди, которые еще не сработались и сдружились, а некоторые и вовсе работают удаленно и общаются с новыми коллегами только в мессенджерах.

Задача/задание: как руководителю проекта сплотить проектный коллектив в который приняли новых сотрудников? При этом следует учесть, что времени на разработку кадровой стратегии у руководителя проекта пока нет, но нужен быстрый результат.

Решение. Руководитель проекта провел анкетирование, чтобы выяснить, какие хобби у членов команды, кто предпочитает активный спортивный отдых, кто — спокойный, кто любит интеллектуальные игры, кто — нет. Затем устроили общую встречу в кафе, чтобы обсудить планы проекта и отметить его запуск. В том числе пригласили и оплатили дорогу удаленным членам команды. Гвоздем вечеринки стала сюжетно-ролевая игра — интеллектуальная, и в то же время в жанре криминальной комедии.

Игра прошла настолько на ура, что и дальше все продолжили называть друг друга именами героев. Это мгновенно перевело коммуникацию по работе в дружеский режим. Дальше традицию регулярных неформальных встреч стали поддерживать.



Кейс 8: Внесение изменений в план проекта (расписание работ)

Описание ситуации. В процессе выполнения проекта, команда проекта столкнулась с ситуацией, что техническое или архитектурное решение, которое они ранее планировали использовать в проекте — не сработает. Хотели сделать быстро, просто и дешево, но не сработало. В итоге внедрение нового решения приведет к увеличению длительности проекта на 5% (пускай это будет 1 месяц, например) и стоимости проекта на 10% (надо привлекать дополнительных специалистов).

Задание. Если Вы руководитель/менеджер проекта как будете сообщать об этой ситуации клиенту/заказчику и что будете предлагать?

Решение. Рассмотрим варианты реагирования на подобные случаи. Когда проект начинает отклоняться от базового плана, необходимо предпринять корректирующие действия для того, чтобы вернуться на прежнюю траекторию.

Если проект начинает опаздывать по срокам, то мы можем:

- 1) добавить больше ресурсов (разработчиков) на те этапы проекта, которые можно распараллелить, чтобы выполнить эти этапы быстрее.
- 2) изменить дату старта некоторых работ. Например, мы можем начать разработку раньше, не дожидаясь пока дизайн будет закончен полностью.
- 3) перенести срок сдачи проекта.
- 4) уменьшить объём работ, то есть просто исключить какие то действия из списка работ или изменить содержание какого то пакета работ на другой, более короткий.

Какой из способов стоит применить в каждом конкретном случае решается исходя из условий проекта. Корректирующие действия будут отличаться исходя из типа отклонения от плана — разовое или систематическое.

В первом случае чаще всего ничего корректировать не надо, необходимо проанализировать причину и постараться исключить возникновение подобных отклонений в дальнейшем. Например, разработчик слег на несколько дней с температурой.

Во втором случае необходимо скорректировать план, согласно ситуации. Например, разработчик делает всегда медленнее, чем оценено — скорректируйте оценку исходя из производительности этого разработчика.

Алгоритм изменения плана проекта в общем виде будет такой:

- 1) предложение по изменению четко сформулировано, в письменном виде;
- 2) оцените влияние этого изменения на план проекта. Например: бюджет увеличится на X, сроки проекта сдвинутся на Y дней и так далее;
- 3) доведите эту информацию до спонсоров/заказчиков проекта и утвердите с ними изменения в план;
- 4) если утвердили, то сообщите об изменении всем, кого это касается, объясните, чем обоснованно изменение;
- 5) перед внесением изменений, составьте план, как эти изменения будут реализованы в текущей работе над проектом;
- 6) внесите изменения в необходимые документы, такие как график работ, календарный план, спецификации и так далее.

Пример письма. Если такие события не внесены в реестр рисков, то ответственность лежит целиком и полностью на команде проекта и менеджере проекта, как ответственном за проект в целом. Поскольку, вы в менее выгодной ситуации, вам придется посыпать голову пеплом и указывать не только план действий по этой ситуации, но и план действий для того, чтобы подобные ситуации не повторялись в будущем.

Письмо клиенту в этом случае может выглядеть так:

Уважаемый господин!

Во время нашей работы над задачей, связанной с функцией X, мы обнаружили, что выбранное нами техническое решение для ее реализации не будет эффективным, как ожидалось. В результате наша оценка выполнения этой задачи существенно возросла.

Наш план решения этой проблемы заключается в разработке нашего собственного компонента вместо первоначально запланированного стороннего компонента. Это привело бы к предполагаемому увеличению бюджета на 10% и привело бы к тому, что наша запланированная дата релиза была бы перенесена на один месяц вперед.

В качестве альтернативы мы можем потратить 1-2 дня на поиск альтернативных сторонних компонентов, которые можно использовать. Это потенциально может снизить новую оценку для этой функции.

Мы бы привлекли дополнительного старшего технического эксперта для проведения дополнительного анализа технической архитектуры.

Пожалуйста, дайте мне знать, следует ли нам продолжать этот план или если вы хотите предложить какие-либо изменения или иной курс действий. Мы можем связаться с командой в ближайшее удобное для вас время, чтобы обсудить детали.

С уважением,

ФИО менеджер проекта



Кейс 9: Опоздание члена команды проекта

Описание проблемной ситуации. Вы руководитель крупного проекта. Один специалист – член команды проекта постоянно опаздывает. В конце концов, вы вызываете его к себе утром «на ковёр». И надо же такому случиться: именно в этот день вы сами опаздываете (редкий случай). Реальная причина – хронический недосып. Провинившийся подчиненный уже ждёт вас в приёмной.

Задание: опишите как вы поведете себя?

Варианты решения:

1. Поздороваетесь и, как ни в чём не бывало, перейдёте к профилактической беседе.
2. Извинитесь за опоздание и перейдёте к беседе.
3. Сухо сообщите, что разговор сегодня не состоится и назначите другой день.
4. Принесёте свои извинения, на своем примере объясните, как плохо опаздывать, и перейдете к беседе.



Упражнение 1. Какое число будет следующим?

Цель: демонстрация важности наличия и понимания всех исходных параметров. Количество участников: не ограничено.

Продолжительность: 15 минут. Материалы: бланк с заданием для работы \ флипчарт, маркеры.

Проведение: ведущий раздает участникам бланк с заданием или фиксирует его на флипчарте: «Какое число будет следующим в данной последовательности чисел?

2, 4, 8, 10, 20. 22 или 40? Обоснуйте свой ответ».

Участники самостоятельно в течение 5 минут ищут ответ на поставленную задачу.

После этого варианты ответа озвучиваются, сравниваются и обсуждаются в общей группе. В конце ведущий дает правильный ответ, и участники совместно анализируют, что демонстрирует данное упражнение в контексте написания проекта.

Правильный ответ: 22 (последовательность изменений чередуется +2, x2). Все становится легче, если вы знаете правила!



Упражнение 2. Демонстрация моделей

Цель: Демонстрация и анализ различных моделей и этапов проекта.

Количество участников: не ограничено.

Продолжительность: 20 минут. Материалы: карточки с изображением различных этапов различных моделей. Проведение: участники получают карточки (приложение 2.1.), на которых отражены различные этапы различных моделей (каждый этап фиксируется на одной карточке), карточки определенного цвета относятся к одной модели, например, модель 1 на карточках одного цвета).

Карточки прикрепляются к стульям снизу во время перерыва или вытягиваются участниками из общего конверта (смешанные модели).

Примеры моделей:

Модель 1: понимание моей роли, формулировка гипотезы, разработка решений, интерпретация, формулировка задач, составление программы, распределение заданий, реализация, оценка, отладка.

Модель 2: определение, планирование, контроль, отладка, оценка, капитализация.

Модель 3: зарождение проекта, оценка ситуации, решение о сотрудничестве, анализ ситуации, формулировка целей и задач, их практическая реализация, условия реализации, согласование мероприятий, реализация – контроль, оценка – передача отчетной документации.

Модель 4: осмысление, анализ, выработка идей, отбор партнеров, составление программы, составление договоров с партнерами, проведение мероприятий, анализ. После вступительного слова ведущего участники знакомятся со своими карточками и ищут соответствующую группу. Им необходимо расположить ключевые слова (этапы) в правильном порядке (в соответствующую модель) и представить свою модель общей группе.

Также участникам необходимо прийти к общему пониманию различных этапов проектов.



Упражнение 3. Разминка «Трехминутный тест»

Цель: Демонстрация важности внимательной работы с текстом.

Количество участников: не ограничено. Продолжительность: 10-15 минут. Материалы: бланк с заданием для работы.

Проведение: каждый участник получает бланк с заданием и самостоятельно в течение 5 минут работает с ним.

После того как все участники выполнили задание – результаты работы обсуждаются в общей группе.

Бланк с заданием для упражнения 3. Трехминутный тест

1. Перед тем, как что-нибудь делать, прочитайте все внимательно до конца.
2. Напишите свое имя в верхнем левом углу.
3. Обведите слово «Имя» в пункте два.
4. Нарисуйте пять маленьких квадратов в верхнем левом углу страницы.
5. Поставьте крестик в каждом квадрате.
6. Напишите свое имя под заголовком страницы.
7. После заголовка напишите слова: «Да, да, да».
8. Нарисуйте кружочек после пункта семь.
9. Нарисуйте крестик нижнем левом углу страницы.
10. Вокруг крестика, который вы только что нарисовали, нарисуйте треугольник.
11. На обороте страницы умножьте 703 на 66.
12. Нарисуйте прямоугольник вокруг слова «Страницы» в пункте четыре.
13. По достижении этого пункта громко произнесите свое имя.
14. Если Вы считаете, что правильно следуете, инструкции произнесите: «Да, это так».
15. На обороте страницы сложите числа 1200 и 1500.
16. Ответ обведите в круг, вокруг круга нарисуйте квадрат.
17. В обычном темпе посчитайте от десяти до нуля.
18. Проткните карандашом три дырочки на странице сверху.
19. Если вы первый достигли этого пункта, громко скажите: «Я первый, я лидер».
20. Подчеркните все четные цифры на данной странице.
21. Нарисуйте квадрат вокруг каждой цифры на этой странице.
22. Громко скажите: «Я почти закончил, я следовал всем инструкциям».
23. Теперь, когда Вы закончили читать внимательно, сделайте только то, что написано в пункте два.



Упражнение 4. Игра Шляпа

Цель: отработка навыков написания проектов.

Количество участников: 15-20 человек.

Продолжительность: 1 час.

Материалы: инструкция к игре «Шляпы» (приложение 2.3.), материалы для участников (скотч, бумага, скрепки, линейки, ножницы).

Проведение: участники разбиваются на малые группы по 5-7 человек. Каждая группа получает инструкцию и необходимый набор материалов для работы.

Ведущий объясняет участникам задачи 1-го этапа работы:

1-й этап. Основная задача этапа – участники должны разработать проект своей шляпы, которая должна отвечать определенным требованиям, указанным в инструкции, создать свой опытный образец, написать к нему инструкцию и смету (производство шляп должно быть окупаемо).

У групп есть пять минут на обсуждение задания и инструкции и возможность задать три вопроса на уточнение. После чего группы приступают к работе (в течение 20 минут). После завершения первого этапа ведущий дает новое задание: 2-й этап. Участники должны обменяться инструкциями по производству шляп и воспроизвести шляпы своих конкурентов (в течение времени, указанного в смете). После того как группы закончат работу, происходит демонстрация всех шляп, проходит сравнение – насколько шляпы отвечают заданным требованиям и опытным образцам. Затем происходит обсуждение в общей группе.

Вопросы для обсуждения могут быть следующего плана:

- Как работалось участникам в процессе создания своих шляп и инструкций?
- Как протекала работа при работе с чужими инструкциями?
- Что было труднее: разрабатывать свой проект, или воспроизводить шляпу по инструкции другой группы?
- Какие общие выводы можно сделать из данного упражнения?

Инструкция для участников

Вы – группа проектировщиков шляп.

Ваша задача – разработать проект шляпы и письменную документацию для ее серийного производства (инструкцию). Шляпа может быть изготовлена из следующих материалов: бумага А4, скотч, скрепки.

Для поддержки вы получите некоторые материалы бесплатно.

У вас есть необходимые инструменты: ножницы и линейка. Они могут

использоваться при создании опытного образца шляпы. Но помните, что другие группы являются вашими конкурентами и могут «стащить» вашу идею.

Поэтому, когда вы приступите к изготовлению опытного образца, позаботьтесь о том, чтобы его никто не увидел.

Инструкция производства шляп:

шляпа должна быть: приспособлена к нормальным размерам головы;
должна удержаться на легком ветру как минимум 30 секунд;
должна состоять не менее чем из 5 листов формата А4 или их частей;
должна закрывать лоб от солнца; её производство должно приносить прибыль.

Расчет сметы • Часть материалов и времени вы получите бесплатно.

Чтобы облегчить задачу составления сметы предлагаются следующие цены:

- Бумага А4 – бесплатно
- Скотч – 1 см / 120 сомов
- Скрепка – 1 штука / 1 сом
- Время работы группы – 1 сек. / 1 сом
- Предел окупаемости – 1400 сомов

Время работы: группа имеет 5 минут на обсуждение данной информации и возможность задать 3 вопроса.

Следующие 20 минут выделены на проектирование, создание опытного образца, написание инструкции и расчет сметы.

В письменной инструкции может содержаться только один рисунок. В ней должно быть указано количество времени, затрачиваемого на производство 1 экземпляра (при его серийном производстве).



Упражнение 5. Разработка проекта

Цель: Отработка навыков написания проектов.

Количество участников: не ограничено.

Продолжительность: 35 минут.

Материалы: шаблон для разработки проекта. Проведение: участники разбиваются по малым группам в соответствии с общей проектной идеей.

Используя шаблон для разработки проекта, участники прорабатывают основные составляющие проекта. В процессе работы можно использовать дополнительные вопросы подсказки.

Шаблон для разработки проекта «Анализ потребностей целевой группы»

Дополнительные вопросы:

1. Что требуется от целевой группы и для нее?

2. Соответствует ли это целям проекта?
3. Не дублирует ли проект уже реализуемые инициативы?
4. На какие изменения может быть нацелен проект?
5. Откуда появилась идея?
6. Почему вы хотите воплотить ее в жизнь?
7. Как идея связана с положением вещей в вашей местности?
8. Желательна ли она для целевой группы и сообщества?
9. Удовлетворяет ли она какие-либо местные потребности? Какие именно?
10. На какие местные особенности вы сможете повлиять?

Представьте, что реализация вашего проекта была успешной.

Проанализируйте, что он принес:

- вам и вашей группе;
- другим представителям местного населения;
- ситуации в вашей местности в целом.

Значение деятельности

1. Что конкретно вы хотите изменить?
2. Кому это нужно?
3. С кем вы можете это осуществить?
4. Как вы можете осуществить?
5. Какие действия вы можете предпринять?
6. Начните с мозгового штурма, затем приступите к обсуждению, переговорам, организации и отбору.

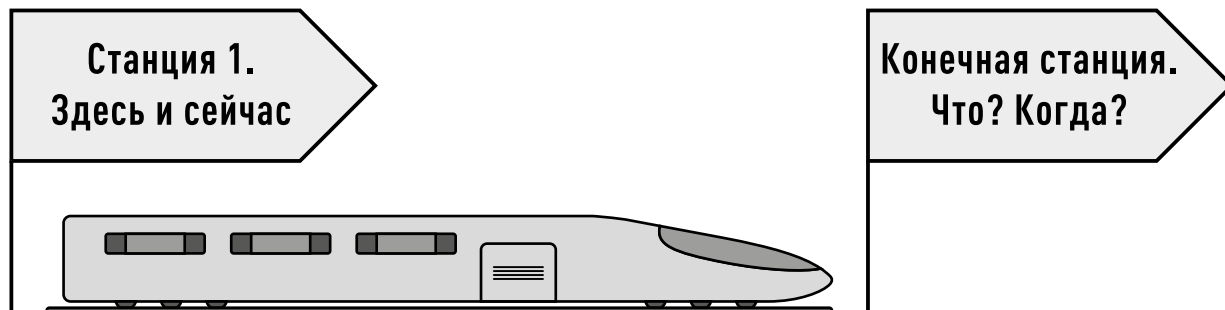
Конкретизация идей

1. Каковы главные цели вашей концепции проекта (для чего)?
2. Каковы конкретные задачи
3. (Каких конкретных результатов вы хотите достичь)?
4. Где и когда вы хотите это осуществить?
5. Что вы имеете?
 - навыки и квалификация;
 - человеческие ресурсы;
 - материальные ресурсы.
6. Что нам нужно, чего у вас нет?
 - навыки и квалификация;
 - человеческие ресурсы;
 - материальные ресурсы.

Основные этапы ваших действий:

- 1) Постарайтесь представить и изложить на бумаге все возможные этапы вашего проекта, от начала и до конца.

- 2) После того, как это будет сделано, представьте ваш план действий в виде путешествия на поезде, в котором каждый остановочный пункт будет обозначать определенный этап.
- 3) Задайте конкретные временные рамки каждому этапу, от начала и до конца.



Ожидаемые препятствия

Для каждого этапа вашего проекта попытайтесь определить:

- 1) конкретные препятствия, с которыми вы можете столкнуться;
- 2) предложения, как предвосхитить и преодолеть эти препятствия.

Этапы	Возможные препятствия / сложности	Пути преодоления
1		
2		
...		
Конечный этап		