



**ДОСВІД
ФАНДРЕЙЗИНГУ
ДЛЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ МІСТА**

Практичний посібник «Досвід фандрейзингу для проектів розвитку міста» - Львів, 2015 – 102 стор.

Цей посібник створений на замовлення і за підтримки ВАОМС «Асоціація міст України» в рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Ініціатива захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування в Україні» (проект ДІАЛОГ), реєстраційний номер 121-A-00-10-00703-00 від 30.04.2010 р.

В посібнику описані підходи до підготовки і реалізації проектів місцевого розвитку з точки зору практичного досвіду їх використання. Ви зустрінете приклади ситуацій, робочих проблем, які відбувалися під час реальних проектів.

Автор: Олександр Кобзарев, директор Інституту міста (Львів)

Львів 2015

Інститут міста
79008 Львів, пл. Ринок, 1
Тел./факс: (032) 254-60-81
www.city-institute.org
info@city-institute.org

У виданні представлені досвід і висновки автора,
які можуть не співпадати з думкою «АМУ» та «USAID».



Зміст

Вступ.....	4
1. Будуйте систему.....	5
2. Трохи дуже практичної теорії.....	7
3. Передпроектна стадія: Ідеї і можливості.....	10
4. Передпроектна стадія: Де взяти ідеї.....	14
5. Передпроектна стадія: Для чого потрібні партнери.....	16
6. Стадія ініціювання проекту: Перший опис. Картка проекту.....	18
7. Стадія планування: Вивчення попереднього досвіду.....	22
8. Стадія планування: Створення ради проекту. Визначення зацікавлених сторін.....	24
9. Стадія планування: Опис очікуваних результатів.....	28
9.1. Система SMART.....	29
9.2. Метод MoSCoW.....	31
9.3. Дерево проблем та Дерево цілей.....	31
10. Стадія планування: Складання плану. Діаграма Ганта. Таблиці.....	33
11. Стадія планування: Оцінка ризиків.....	45
12. Стадія планування: Стратегія комунікації.....	51
13. Стадія планування: Поради з бюджетування.....	55
14. Стадії реалізації: Стадії проекту. Управління по відхиленням. Робота з командою. Протоколи і журнали.....	58
14.1. Робота з командою.....	65
15. Стадія завершення проекту: Поради по завершенню і закриттю.....	71
Список використаних джерел:.....	75

Вступ

Мета цього посібника – поділитися досвідом підготовки та реалізації проектів, які фінансуються за кошти міжнародних фондів і програм технічної допомоги. Працюючи в Інституті міста у Львові, ми з колегами приймали участь в підготовці і реалізації 10 – 15 міжнародних проектів щорічно: тут були і зовсім маленькі короткотермінові заходи і величезні багаторічні проекти всеукраїнського рівня, були фонди і програми Європейського союзу, програми посольств різних країн, фінансування від агенцій міжнародного розвитку США та Канади, спеціальні програми урядів європейських країн. Тому досвід, накопичений впродовж цих років, є різностороннім і дуже цікавим – ми здобували і значні перемоги і потрапляли у ситуації, які ставали для нас уроками на майбутнє. Саме тому я сподіваюсь, що ця праця буде цікава і тим колегам, які вже мають значний досвід в цій сфері і тим, які тільки починають цю цікаву і важливу роботу.

Хочу зазначити, що тема підготовки і реалізації проектів настільки широка, що жоден посібник не зможе відповісти на всі питання, тож я закликаю використовувати будь-яку можливість покращувати знання в цьому напрямку. При цьому, в цій книжці ви знайдете необхідний мінімум інформації для початку роботи і багато живих прикладів, які, я сподіваюсь, будуть і цікаві і корисні одночасно.

Працювати з міжнародними проектами я з колегами розпочав майже випадково, часу на будь-яку спеціальну підготовку не було, потрібні були результати і вже на «вчора», тож ми вчилися з різних джерел і відразу застосовували ці знання в роботі. Щось давало результати, щось ми відкидали. Так поступово вибудовувалась наша система підготовки та реалізації проектів. Саме так я побудував цей посібник – мінімум теорії і дуже багато практичних прикладів того, як ми застосовуємо ті чи інші методологічні підходи в роботі і які результати це дає.

Книга розділена на окремі фази підготовки, отже ви завжди можете розпочати роботу з того розділу, який вас цікавить найбільше у відповідний період часу і знайти поради і опис необхідних кроків. Разом з тим, якщо ви захочете зрозуміти всю систему, то закликаю вас знайти час і прочитати весь посібник від початку до кінця. Об'єм розділів нерівномірний: більша увага приділяється власне плануванню і підготовці заявки, ніж процесу реалізації. На це є декілька причин: в першу чергу, «хвилина витрачена на планування, економить десять при виконанні», по-друге, треба усвідомити, що зовсім не кожен з підготовлених проектів отримає фінансування. Різні експерти говорять про середню «результативність» заявок від однієї до трьох на десять спроб. Отже, від того наскільки добре пропрацьовано заявка і план виконання проекту, буде залежати чи взагалі можна буде перейти до стадії реалізації. Ще одна причина полягає в тому, що процес подачі заявки можна досить легко систематизувати, адже практично у всіх заявках використовуються подібні кроки – від розробки ідеї до формування бюджету і відправлення грантодавцю, натомість, реалізація проекту дуже залежить від запланованих заходів. Серед них можуть бути проведення дослідження, організація конференції, капітальні витрати, тури навчальні візити і субгранти, а іноді і все разом, але і на етапі реалізації ми можемо виокремити певні правила, які є універсальними і дуже корисними.

1. Будуйте систему

Коли в 2010 році ми починали проектну роботу в Інституті міста (далі – ІМ), то у нас було небагато проектів, але з кожним наступним роком їх кількість зростала. Ми опинилися в ситуації з нерівномірним завантаженням, коли відносно затишшя змінювалось на ночівлі в офісі, вимоги до конкурсів були різними, матеріали готувалися на різних мовах (одного разу ми навіть подавали заявку естонською мовою), крім того, життя тривало і дехто змінював місце роботи. Отже, почали виникати ситуації, при яких ризики, пов'язані з вчасним виконанням, втратою інформації і якістю, максимально загострювалися і щоденно тиснули на всіх учасників команди. Всі були на межі вигорання. Тоді ми почали думати, яким чином нам підійти до роботи системно, щоб мінімізувати ризики і підвищити якість. Рішення ми знайшли в одного з наших партнерів у Любліні. В цьому польському місті, в муніципалітеті існує відділ неінвестиційних проектів, основне завдання якого - підготовка і реалізація проектів у співпраці з європейськими фондами. Ця чудова команда, під керівництвом Кшиштофа Лонтки, реалізувала велику кількість міжнародних проектів не лише в Любліні. Проблеми, аналогічні до тих, які виникли у нас, вони вирішували за допомогою впровадження Системи підготовки і реалізації проектів (СПП), заснованої на принципах PRINCE2 (Projects in controlled environment 2).

Ідея системи полягає в тому, що ми впроваджуємо структурований процес підготовки проектною заявки, управління реалізацією проекту і звітування, таким чином, що будь-хто з команди знатиме наперед послідовність кроків, матиме доступ до інформації з попередніх проектів, пропрацює критичні аспекти проекту, навіть, якщо того не вимагатимуть умови конкурсу.

PRINCE2 походить від більш раннього методу PROMPT та методу проектного управління PRINCE, який був розроблений у 1989 р. Центральним телекомунікаційним та комп'ютерним агентством (англ. Central Computer and Telecommunications Agency — CСТА), як державний стандарт Великобританії з управління проектами у сфері інформаційних технологій (ІТ). Незабаром зазначений стандарт почали використовувати за межами ІТ сфери. У 1996 р. PRINCE2 було визнано універсальним методом управління проектами. PRINCE2 став надзвичайно популярним і зараз де-факто є стандартом проектного управління в Великобританії. Остання версія була представлена у 2009 р., як результат проекту оновлення Prince2:2009 державної торгово-промислової палати Великобританії. [1]

Ми взялися формувати власну систему, взявши за основу досвід Любліна, наш власний досвід і метод PRINCE2. Нам вдалось пройти навчання і отримати відповідну сертифікацію, після чого впровадження системи відбувалось набагато швидше. Я завжди наголошую на цінності для нас цієї методики, тому що вона сформувалася в результаті вивчення величезного обсягу інформації, зворотнього зв'язку з тисячами менеджерів проектів, які поділилися своїм досвідом. Де-факто система PRINCE2 є стандартом проектного менеджменту для урядових структур Великобританії і багатьох структур ООН.

Хочу звернути увагу, що існують і інші хороші системи проектного менеджменту і методичні рекомендації, які можуть стати основою для систематизації вашої роботи. Головне, щоб те, що ви впроваджуєте, допомагало вирішувати організаційні проблеми і відповідало

певним вимогам. Нашими вимогами були простота, швидкість і універсальність, тож метод PRINCE2 чудово вписався в систему.

Приклад:

Інститут міста організував у Львові всеукраїнський форум місцевого самоврядування, після першого такого заходу ініціатива була визнана успішною і подія стала щорічною. Так сталося, що керівник першого форуму змінив місце роботи і ми мусили призначити іншого спеціаліста, який, на жаль, ніяким чином не був залучений до попереднього форуму. Але завдяки впорядкованим документам, детально описаним урокам і ризикам, новий керівник увійшов в стан справ дуже швидко і новий форум мав навіть більшу кількість учасників та кращий медійний розголос.

Практична порада: Якщо ви збираєтесь підготувати більше одного проекту, складіть список обов'язкових проектних документів, які ви будете створювати і зберігати в паперовому і електронному вигляді. В майбутньому це збереже купу часу і нервів при звітуванні, підготовці нових проектів, або навчанні нових співробітників.

2. Трохи дуже практичної теорії

Якщо вам потрібно вже і зараз готувати проект, то існує велика спокуса перегорнути цей розділ. Але я дуже рекомендую прочитати його, тому що тут описані основи, які узагальнюють величезний досвід і особисто для мене допомагають в щоденній роботі.

В цьому розділі і далі ми використовуємо наступні визначення:

Проектний менеджмент – планування, делегування, моніторинг та контроль всіх аспектів проекту і мотивація тих, хто залучений до досягнення цілей проекту з врахуванням очікуваних параметрів виконання по часу, витратам, якості, концентрації, перевагам та ризикам.

Проект – сукупність всіх пов'язаних процесів, що ініціюються та виконуються з метою досягнення поставлених цілей в межах запланованого терміну, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Ознаками проекту є:

- Окрема організація
- Впровадження змін
- Визначеність в часі
- Багатофункціональність
- Унікальність
- Невизначеність

В нашій системі ми спираємось на принципи методу PRINCE2, а саме [2]:

Постійне уточнення – на всіх етапах проекту ми перевіряємо, чи дійсно те що ми робимо відповідає нашому задуму. Чи нічого не змінилось? В тривалих проектах виникає інерція і дуже важливо не опинитися в її пастці, у ситуації, при якій ми пропустили “правильний поворот”.

Навчання з попереднього досвіду – існує прислів'я, що розумний вчиться на своєму досвіді, мудрий на чужому, а дурень не вчиться навіть на своєму. Це прислів'я як ніколи цінне для проектного менеджменту. Ніхто не може знати всього, тому треба вивчати досвід колег, партнерів і звичайно фіксувати і враховувати власний досвід організації в реалізації проектів.

Чітко розділені ролі і відповідальність – в прямому розумінні, це дуже корисно, тому що в випадку відсутності чіткого розподілу: в кращому випадку всі будуть заважати один одному або кинуться разом робити одне і те саме, в гіршому випадку – всі будуть вважати, що за завдання відповідає хтось інший. Втім, в методології PRINCE2 також є визначення дуже специфічних ролей, які треба визначити для того, щоб збільшити шанси на успішну реалізацію проекту.

Управління по стадіям – простий і дієвий принцип. Як і відповідь на питання: “Чи можна з'їсти слона? – Так, якщо розрізати його на багато шматочків!”. Контроль виконання стадій дозволяє враховувати відхилення, які виникають і своєчасно реагувати на ці зміни. Розділяючи проект на стадії і встановлюючи параметри успішного виконання, ми не просто спро-

щуємо контроль, ми ще й підтримуємо мотивацію. Оскільки навіть проміжні успішні результати – це приємна тенденція, яка в кінці кінців приведе до успішного завершення.

Управління по відхиленням – уявіть собі, що при реалізації певного проекту вам потрібно контролювати зміни в цінах по декількох тисячах позицій. Скільки часу буде тривати доповідь? Правильно – все залежить від обраного методу. Якщо доповідати по кожній позиції, то це може розтягнутися на години. Якщо встановити певний припустимий коридор (наприклад: +/- 10%) і доповідати тільки про відхилення, то доповідь може бути скороченою до однієї фрази: “Все в запланованих межах” або переліком тих небагатьох позицій, які вийшли за межі. Це і називається управлінням по відхиленням. Ми доповідаємо лише про відхилення. Якщо “відхилень” стає більше ніж “норми”, то це очевидна ознака того, що треба застосовувати принцип перегляду: меж, плану, методів управління.

Орієнтація на продукт – на самому початку визначте, яким має бути “продукт” проекту, або його результат і пізніше робіть кроки, які ведуть вас саме до результату. “Хвіст не має виляти собакою” – в деяких проектах “допоміжні” заходи стають важливіші за основні і з’їдають ресурси проекту, маючи мінімальний вплив на досягнення результату.

Приклад:

До нас звернулася організація, яка пропонувала стати партнером в проекті. Ідея проекту була наступною: у Львові багато ресторанів, які на кінець дня завжди мають продукти, які вже не можна використовувати, і є бідні люди, які дуже потребують безкоштовного харчування. Відповідно, потрібно створити спеціальні шафи біля ресторанів, куди будуть складати таку їжу, а потребуючі будуть в кінці дня забирати її. Необхідно дістати фінансування на створення таких шаф, проведення інформаційної кампанії, найм психологів і т.д.

Я запитав, а який “продукт” проекту? Мені відповіли, що продукт це “нагодовані потребуючі і промоція ресторанів-доброчинців”. Тоді я перепитав: “Чи не краще буде замість виготовлення спеціальних шаф, і проведення інформаційних заходів, передати їжу благодійній організації, яка вже успішно займається тим, що годує потребуючих?” Тобто використати вже створені зв’язки, інформаційні канали, досвід і додати їм нові ресурси. А ресторани-доброчинці отримують чудові наліпки на вхідні двері або яскраві банери та згадування в матеріалах благодійної організації, що засвідчить їх внесок в вирішення складної соціальної проблеми.

На мій погляд, це добрий приклад, коли розуміння того, що є продуктом, дозволяє вибрати більш простий і ефективний спосіб його отримання. Натомість, в попередній версії більшість ресурсів витрачалось на створення нової неперевіреної інфраструктури, інформаційних заходів для її популяризації і додаткових заходів, які мало впливали на досягнення основної цілі.

Підлаштування під середовище – правда проектного менеджменту полягає в тому, що проект реалізований ідеально відповідно до попереднього плану, скоріше виключення, ніж правило. Ми маємо бути готовими підлаштовуватися під середовище, пам’ятаючи про те, що головне досягнути запланованого результату. Погода може змінюватися, ключовий спікер може захворіти, у підрядника народиться дитина - це все нормальне життя, таке відбувається на кожному кроці. Готуйтеся бути гнучкими.

Практична порада:

Роздрукуйте собі ці принципи (або скопіюйте їх з офіційного видання) і повісьте на стіну. Навіть, якщо це буде єдина річ, яку ви вирішите взяти на озброєння з усього посібника, я вам обіцяю, що ви багаторазово переконаєтесь в правильності і практичній цінності цих принципів. Вони універсальні і підходять для будь-якого проекту.

3. Передпроектна стадія: Ідеї і можливості

Є два підходи до проектної діяльності: спиратися на ідеї, які ви хочете реалізувати, або спиратися на можливості, які відкриваються. На мій погляд, обидва підходи мають право на існування, головне – підтримувати баланс і не захоплюватися занадто одним з них, оскільки саме порушення балансу призводить до системних помилок.

Приклад:

молода організація захоплена ідеєю розвитку громадянського суспільства може настільки захопитися ідеєю певного проекту (навчання громадських лідерів), що перестане помічати можливості, що несуть грантові конкурси з суміжних тем з належного врядування або навіть залучення громади для реформування ЖКГ. Натомість, надмірне захоплення підлаштуванням під всі можливі конкурси може призвести до втрати ідентичності і крок за кроком така організація перейде і до захисту прав тварин і роздільного збору сміття, що само по собі також є надзвичайно важливим для України, але мало відповідає профілю організації. Тож, знову наголошую: тримайте баланс, тоді ви зможете і виконувати те, для чого створювались і не пропускати можливості, які рухають вас до головної мети.

Але що робити, якщо організація має ідею і перевірка можливостей для фінансування дає негативний результат? Невже доведеться забути про неї? Я наполягаю, що цього не можна допустити, адже кожна ідея має свою цінність. Часто можливість приходить з часом і треба бути готовим у відповідний момент повернутися до ідеї. При цьому є важлива особливість: неструктурована, незаписана ідея - це лише думка чи, в кращому випадку, мрія. Справжня ідея має бути записана і структурована, тоді вона перетворюється в ціль або проект. А це вже зовсім інша справа, таку ідею ми вже не забудемо, а візьмемося за її реалізацію, як тільки виникне можливість.

Саме тому я рекомендую завести в організації базу даних ідей. Маючи таку базу, ви не тільки зможете зафіксувати ідеї проектів, "захистивши" її від забування, але отримуєте додаткову можливість по комбінуванню ідей - такий собі конструктор проектів. У нас є ідея ревіталізації районів, ідея про виявлення лідерів локальних громад, а давайте поєднаємо їх в проект, де об'єднання громад і виявлення їх лідерів буде відбуватися в процесі ревіталізації? Як вам нова ідея? А може додамо ще навчальний елемент? Тут з'являються нові комбінації, які роблять і саму ідею і майбутню проектну заявку набагато цікавішою.

В Інституті міста ми використовуємо досить просту форму таблиці (табл. 3.1), яка включає в себе :

Інструкція по заповненню таблиці «База ідей»

Напрямок	Назва ідеї	Короткий опис	Автор ідеї	Статус	Потенційний донор
Короткий опис того, в якому напрямку працює ідея, або відповідний напрямок роботи вашої організації.	Краще коли назва має описовий зміст. Наприклад: Замість «Блакитна зірка» краще написати «Конкурс ідей по облаштуванню вулиці ...»	Сформулювати опис проекту таким чином, щоб потім можна було легко відтворити його основні риси. Це ще не план проекту, але, якщо особливість ідеї полягає в нових інноваційних рішеннях, потрібно їх зазначити	В першу чергу це важливо з точки зору авторського права. Крім того, часто трапляється ситуація, коли автор є зайнятим на іншому проекті і визначається інша відповідальна людина, тоді інформація про автора вкаже до кого треба звернутися за детальнішим описом.	В цій колонці зазначається історія ідеї. Чи була використана на якомусь проекті, чи подавалась, які результати і т.д.?	Організації, які, на нашу думку, були б зацікавлені в фінансовій підтримці проекту.

Приклад заповнення подібної таблиці ви також зможете знайти в Додатку 1.

Це поля, які ми визначили як важливі і достатню інформацію для себе. Коли я ділюсь досвідом з колегами з інших міст, мене питають, чому не додати вартість проекту або щось інше? Будь-ласка, використовуйте те, що відповідає вашим вимогам: кошторис, контакти, пріоритети донорів і т.д. Головне – практичність і корисність.

Аналогічна ситуація з базою даних можливостей або можливих конкурсів. Справа в тому, що інформація про конкурс іноді з'являється запізно для того, щоб підготувати проект з нуля. Іноді часу начебто достатньо, але ж ми не сидимо без діла - ми організуємо конференцію, проводимо дослідження або звітуємось по іншому проекту і результат той самий - часу недостатньо для підготовки якісної заявки. Тому треба мати базу даних донорських організацій, де, крім тематики, необхідно вказувати очікуваний термін оголошення конкурсів. У цьому випадку ми починаємо вибирати теми проектів і проводити попередню підготовку ще до того, як конкурс буде оголошений і на момент відкриття конкурсу частина роботи буде вже зроблена, відповідно наша можливість підготувати якіснішу заявку зростає.

В нашій базі (табл. 3.2) ми вказуємо наступні дані:

Назва донора	Назва програми/ проекту	ТЕГИ	Напрямки діяльності	Тип допомоги	Пріоритети	Хто бере участь
Вказується назва організації/фонду, який оголошує конкурс. Ми використовуємо англійську мову.	У донорів можуть бути різні програми і проекти в рамках яких вони оголошують конкурс. Важливо розділяти їх.	Ключові слова, якими донор описує свої пріоритети. Допомогає при швидкому пошуку. Наприклад «активні громади»	Короткий опис напрямків діяльності, які підтримуються донором. Наприклад: «залучення громади до прийняття рішення»	Зазначається, які заходи можуть бути підтримані	Опис пріоритетів проекту, відповідно до даних на сайті донора.	Опис того, які країни, типи організацій, партнерських альянсів можуть приймати участь в проекті.

Приклад заповнення таблиці бази можливостей ви можете також побачити в Додатку 2.

По аналогії з базою ідей, хочу зазначити, що ви можете використовувати ті поля, які будете вважати важливими. Мій приклад - це так як робимо ми імовірно вам вдасться зробити вашу базу даних ще більш зручною та інформативною.

Джерелами інформації про відкриті конкурси можуть бути портали зі збірною інформацією:

- <http://www.gurt.org.ua/>
- <http://www.grantua.com.ua/>
- <http://www.civicua.org/>
- <http://www.ngonetwork.org.ua/>

Або окремі сайти фондів і донорських організацій [4]:

- Фонд Гайнріха Бьолля – підтримка у сфері громадських ініціатив, історії, розвитку демократії, громадянського суспільства та політичної освіти громадян.
- Фонд Конрада Аденауера – фонд надає гранти на навчання в Німеччині, а також підтримує проекти, пов'язані з розвитком демократії та громадянського суспільства.
- Фонд Фрідріха Еберта – підтримка у сферах європейської інтеграції, міжнародної співпраці, демократизації та розвитку соціального діалогу.
- Фонд Фрідріха Науманна за Свободу – фонд підтримує громадян України в їхньому прагненні до демократії, ринкової економіки та балансу в соціальній сфері.
- Фонд «Відродження» – підтримка розвитку відкритого суспільства в Україні на основі демократичних цінностей.
- Фонд Місцевого Співробітництва Фінляндії – тревел-гранти, гранти для молодих журналістів та інших спеціалістів-гуманітаріїв.
- Німецький фонд «Пам'ять, Відповідальність, Майбутнє» – допомога у проектах і дослідженнях з історії.
- Вишеградський фонд – підтримка культурних і мистецьких проектів.

- Фонд Чарльза Стюарта Мотта – фонд, який підтримує різнопланові ініціативи.
- Фундація «Україна-США» – підтримка розвитку демократії, ринкових реформ і розвитку прав людини в Україні.
- Інноваційний фонд – діяльність фонду спрямована на підтримку інноваційних проектів.
- Фонд Богдана Гаврилишина – тревел-гранти на дослідження життя країн Європи та розвиток українського суспільства з використанням європейського досвіду.
- Грантова програма від National Geographic – дослідні та тревел-гранти.
- Фонд «Розвиток України» – підтримка проектів, спрямованих на соціальний розвиток.
- Фонд Президента України для обдарованої молоді – державна фінансова підтримка обдарованої молоді, що надається з метою реалізації соціально значущих творчих проектів.
- Програма розвитку ООН – підтримує стратегічні ініціативи, спрямовані на сталий людський розвиток та економічне зростання.

Дані про різні програми не є секретними, всі подібні установи намагаються максимально поширити інформацію про свої заходи і конкурси, численні підручники дають інформацію про те, які програми і можливості фінансування існують. [22], [23], [24].

З часом ви самостійно сформуєте перелік фондів, які найбільше підходять саме вам по розміру фінансування, напрямку діяльності, вимогах до партнерів і т.д. Але раджу виходити із “зони комфорту” та час від часу шукати нові можливості. Вони можуть бути зовсім неочікуваними.

Практична порада:

Виберіть ту форму, яка буде зручнішою для вас і негайно починайте фіксувати ідеї і проектні можливості. Пропоную оновлювати їх регулярно. Встановіть оптимальний для вашої організації режим оновлення інформації про конкурси і перегляд ідей.

4. Передпроектна стадія: Де взяти ідеї

Звідки брати цікаві ідеї? Адже без них будь-яка заявка має досить низькі шанси зацікавити донорську організацію. Я думаю, що кожен має свої способи, іноді ми просто прокидаємось в ранці і не можемо всидіти на місті, аж настільки цікава ідея прийшла в голову. Іноді треба попрацювати і тут я рекомендую наступні методи:

В першу чергу, це вивчення кращого досвіду. Деякі організації і фонди мають спеціальні видання, іноді вони вивішують інформацію про вже реалізовані проекти або ті, що ще знаходяться в стадії реалізації. Передивіться ці проекти, можливо вам вдасться визначити, які тенденції домінують, що більш цікаво донору в даний момент і як це можна співставити з потребами вашої громади. Свого часу, коли ми тільки входили в курс справ в місцевому самоврядуванні, ми активно вивчали базу даних кращих практик Асоціації міст України [3]. Крім того, цікаву інформацію ви зможете знайти і в інших джерелах, достатньо зробити відповідний пошук в мережі Інтернет.

Також дуже корисно відвідувати профільні конференції, навчальні тури, спеціалізовані круглі столи – саме там ви зможете дізнатися останні новини, думку експертів і колег з інших організацій. Звичайно, часті конференції «вибивають» з звичного графіку роботи, особливо коли багато часу йде на переміщення з однієї точки в іншу. Але, наприклад, я для себе встановив мінімум конференцій, який маю відвідати. І якщо цей мінімум під загрозою, то я починаю терміново шукати, де можна навчитися нового.

Також дуже ефективним методом є "старий добрий" мозковий штурм, який до того ж є найбільш популярним методом групового думання. Треба зазначити, що максимальний результат мозкового штурму можливий лише за умови строгого дотримання правил. Сам процес має бути розділений на три частини:

- постановка задачі,
- генерування якомога більшої кількості ідей і
- оцінка ідей.

Роль модератора або ведучого і всіх учасників - слідкувати за тим, щоб частини ніколи не змішувались.

Для першої частини важливо максимально чітко сформулювати завдання і встановити обмеження (в т.ч. скільки триватиме штурм). Від цього залежатиме, наскільки конкретні пропозиції ви отримаєте. Порівняйте дві постановки задачі:

- “куди піти поїсти?”
- “куди краще запросити дівчину для незабутньої романтичної вечері?”

Очевидно, що з другим варіантом ви отримаєте більш «спеціалізовані» ідеї, за допомогою яких набагато скоріше досягнете цілей проекту.

На протязі другої частини висловлюються ідеї, абсолютно всі, незалежно від того наскільки реальними вони видаються. Більш того, незвичайні ідеї вітаються. Для цієї частини найважливіше правило - ніякої критики, ніякої оцінки, ніяких "так, але...". Всі ідеї, висловлені учасниками, записуються як рівноцінні і саме їх кількість є метою другої частини. Іноді навіть варто встановити певний мінімум ідей, яким ви готові задовольнитися.

Третя частина, власне має на меті визначити кращі ідеї з тих, що запропоновані. Тут вже можуть бути дискусії, багато запитань або інші методи, які дозволяють вибрати саме те, з чим ви буде працювати потім. Ми в Інституті міста проводимо цю частину в декілька кроків. Спочатку коротко обговорюємо всі ідеї, потім голосуємо за ті, які вважаємо найкращими, потім обговорюємо цю групу детальніше і знову голосуємо, щоб вибрати найкращу ідею. Залежно від кількості ідей, ми можемо повторювати цю процедуру декілька разів, головне щоб в кінці у нас з'явилась узгоджена всіма єдина і найкраща ідея.

Ще один з варіантів першої частини, коли ми пропонуємо кожному з учасників попрацювати над переліком пропозицій самостійно, а потім зводимо все в єдиний список, виключаючи дублювання.

Зустрічаються багато різних модифікацій мозкових штурмів, в англійській версії Вікіпедії їх аж шість [5]:

- номінальна техніка групи;
- групова техніка з передаванням;
- метод групового мапування ідей;
- направлений брейншторм;
- скерований брейншторм;
- індивідуальний брейншторм;
- запитальний брейншторм.

Практична порада:

Для мозкового штурму, після визначення завдання і обмежень, є важливою кількість ідей.

Якщо у нас мало часу, то я ніколи не задовольняюсь менш ніж десятьма варіантами. Якщо у нас є хоча б 30 хв., то ми не зупинимось на менш ніж двадцяти варіантах. Буває таке, що за перші п'ять - десять хвилин ми видали декілька варіантів і впадаємо в ступор. Є спокуса припинити штурм, але цього не можна робити, тому що саме в цей момент закінчуються шаблонні рішення і починається мислення "out of box", тобто відбувається вихід за рамки, справжня творчість.

Комбінуйте і поєднуйте ідеї. Іноді нові поєднання дають цікаві результати. Перевертайте звичні ідеї навпаки. Наприклад: Чиновники складають бюджет, а журналісти їх критикують. А давайте в ході навчання розкажемо журналістам про всі стандарти, правила, заборони і зобов'язання і дамо їм завдання скласти бюджет, а потім порівняємо?

5. Передпроектна стадія: Для чого потрібні партнери?

Це питання скоріше риторичне, звичайно партнери потрібні і причин тому може бути багато:

- Необхідність відповідати умовам конкурсу. Наприклад, ви хочете подати заявку на проєкт по вдосконаленню системи освіти і дізнаєтесь, що головним подавачем може бути лише освітня установа. Або для подачі іншої заявки вам можуть знадобитися партнери з Польщі, Словаччини, Чехії та Угорщини. В таких випадках тільки наявність партнера відкріє можливість прийняти участь в конкурсі.
- Наявність певної експертизи. Якщо, ви готуєте проєкт по покращенню екологічної ситуації в регіоні і складовою частиною вашого проєкту має бути незалежна екологічна оцінка, а самі не маєте таких експертів, тоді позитивним чинником буде наявність серед партнерів організації, яка спеціалізується на незалежних екологічних перевірках і має у цьому певний досвід.
- Збільшення доступних ресурсів. Можливо для реалізації проєкту вам потрібно мати велике приміщення або комп'ютерну чи іншу техніку (або інші ресурси), які може надати партнерська організація, наприклад, університет чи місцева адміністрація.
- Посилення впливу. Припустимо, ви готуєте проєкт, пов'язаний з вивченням якості надання публічних послуг і напрацюванням рекомендацій щодо вдосконалення таких процедур. Тоді, для забезпечення впровадження рекомендацій було б добре, якщо партнером виступить Дозвільний офіс або відповідний департамент Міської ради.
- Вивчення передового досвіду. Якщо ваша організація тільки починає працювати з проєктами, то вам не вистачатиме якісного послужного списку, щоб виглядати надійнішими виконавцями. В цьому випадку, варто запросити до партнерства організацію з досвідом реалізації аналогічних проєктів, яка готова поділитися досвідом і забезпечить в очах донорської організації необхідну надійність.
- Життєздатність проєкту після закінчення активної фази. Досить часто навіть класні проєкти припиняються відразу після того, як завершилось пряме фінансування від донорської організації. І це дуже прикро, адже деякі ініціативи розроблялися як довгострокові заходи, які можуть приносити користь громаді багато років. Тоді варто знайти партнера, який займається подібною діяльністю на постійній основі самостійно. Наприклад, ви проводите проєкт по підтримці жіночого підприємництва і в якості такого партнера може виступати місцева асоціація жінок-підприємців.

Я впевнений, що кожен з вас може назвати ще декілька причин для пошуку партнерів. Головне розуміти, що залучення партнера має слугувати підсиленню проєкту. Звичайно, додавання ще однієї незалежної організації до процесу підготовки або реалізації може ускладнити сам процес, але так само і додає нові можливості, ресурси та ідеї. У новоствореної організації може виникнути питання: "Як саме і де шукати партнерів?". Варіантів є декілька, в Інституті міста ми надаємо перевагу тим способам, які реалізуються через живе спілкування. Тобто, це спілкування на спеціалізованих конференціях, форумах, тренінгах в навчальних

турах. Ми старанно збираємо контакти представників різних організацій, співпраця з якими була б корисна для нашої установи в майбутньому. Також, ми активно шукаємо потенційних партнерів серед місцевих організацій, що спрощує спілкування. Альтернативою такому підходу може бути дистанційне вивчення кола організацій, які потенційно підходять на роль партнера і направлення їм відповідних листів-запрошень.

Також існують “біржі партнерів” - Інтернет ресурси, де ви можете побачити пропозиції партнерства від багатьох організацій, наприклад:

- <http://www.gurt.org.ua/partnerships/>
- <http://www.ngo.pl/> (від польських організацій)
- <http://www.tempus.org.ua/uk/partners-search.html> (пошук партнерства для програми Темпус)

Втім, я наголошу, що надаю перевагу особистому спілкуванню, яке надає набагато більше інформації про цінності потенційного партнера, його досвід і інтерес до співпраці ніж переписка чи skype call.

Практична порада:

Спробуйте для себе провести мозковий штурм на тему “Хто може бути партнером для мого проекту?”. Не здавайтесь, поки не матимете хоча б десять варіантів, потім проаналізуйте і відкиньте нерелевантні. Після того зв’яжіться з тими, хто залишився і домовтесь про зустріч – обіцяю, вас чекають цікаві несподіванки.

6. Стадія ініціювання проекту: Перший опис. Картка проекту

Чи кожна ідея проекту має стати проектом? Можливо так, але кожна підготовка проекту потребуватиме ресурсів, а деякі проектні заявки потребуватимуть багато ресурсів – як часових так і матеріальних (наприклад, коли потрібно підготувати проектно-кошторисну документацію). Відповідно, рішення про початок підготовки проекту має бути добре продуманим. В бізнесовій практиці мені доводилося зустрічатися з методикою «Точки прийняття рішення». [18]

Точка 1. Чи варто взагалі розглядати ідею? Наприклад, до вас підходить колега і каже, що має чудову ідею, яку просто необхідно розвинути і реалізувати. За яких умов ви візьметьесь за цю ідею? Вона має бути, як мінімум, цікавою і корисною для вас. Тобто, якщо відповідь позитивна, то ви переходите до другого питання.

Точка 2. Чи маю я достатньо інформації, щоб прийняти виважене рішення? Погодьтеся, розмова в коридорі або за чашкою кави, це добре, але для прийняття правильного рішення, вам би вартувало щось почитати, з кимось порадитись, зважити «за» і «проти». Тому, ви не можете рухатися далі, поки не отримаєте позитивну відповідь на друге запитання.

Точка 3. Коли ми маємо цікаву ідею і інформацію, необхідну для виваженого рішення, чи почнемо розробляти план дій? Ідея може бути цікавою, але інформація, яку ви отримали, може говорити про те, що існують певні складності, які несуть надто великі ризики для вашої основної діяльності. Тоді звичайно, варто відмовитися від подовження роботи з проектом. Але, коли інформація позитивна, ідея цікава, то час переходити до розробки плану. В залежності від складності проекту, етап планування може бути витратним сам по собі, власне, тому і потрібно провести весь попередній аналіз.

Точка 4. Маючи на руках план дій, чи розпочнемо ми реалізацію проекту? Буває так, що ми маємо чудовий проект, який можна розпочати і закінчити до кінця літа і зробити його можна тільки влітку, але ми вже залучені до іншого проекту, крім того, значна частина співробітників планує відпустки, тож зовсім реально відкласти реалізацію до наступного року. Можуть бути і інші причини, наприклад, доступність фінансових або інших ресурсів. Отже до реалізації проекту ми приступаємо тільки тоді, коли маємо у відповідь чотири «ТАК» на всі запитання.

В реальності ми маємо тенденцію обмежуватися першою точкою прийняття рішення. А як же інакше? Мені цікаво, значить треба тим зайнятися! Але, якщо ви уважно перечитали причини для кожної з точок прийняття рішень, то зрозумієте, що така нетерплячість стає причиною багатьох розчарувань, хронічного перевантаження і хронічній нестачі ресурсів.

В своїй роботі в Інституті міста, ми використовуємо точки прийняття рішення, і якщо ідея цікава, то автор має зібрати попередню інформацію по формі, яку ми позичили з методу PRINCE2 (Business case). Ми називаємо цей документ карткою проекту і виглядає він наступним чином (табл. 6.1):

Картка проекту

1	Відповідальна особа / автор ідеї	Вказується особа, яка може в разі потреби дати більш детальну додаткову інформацію.
2	Назва проекту	Вказується робоча назва проекту. Офіційна назва проекту буде розроблена пізніше.
3	Коротке обґрунтування потреб реалізації проекту	Вказати, яка існує проблема. В сучасних методах бізнес планування використовують термін "точки болю". Вкажіть що "болить" в громаді.
4	Мета та завдання	Зазначте ієрархію цілей проекту. Яку головну ціль має проект, які завдання ви ставите перед собою. Зверніть увагу, що цей пункт має корелювати з попереднім. Наприклад, вирішувати або зменшувати негативний вплив проблеми.
5	Основні заходи проекту	Заходи проекту мають бути описані дуже коротко, концептуально і, звісно, корелювати з двома попередніми пунктами. Має стати очевидно, як ви збираєтесь реалізувати цілі проекту і вплинути на проблему.
6	Підхід до реалізації проекту (що робимо самі, а що замовляємо ззовні)	Цей пункт надзвичайно важливий для розуміння об'єму ресурсів (негрошових) для реалізації проекту. Треба зазначити, які завдання ми робимо самі, а які будемо замовляти. Відповідно, керівник може зрозуміти, скільки людей і часу буде потребуватиме проект.
7	Головні продукти (результати) проекту у кількісному та якісному вимірі	Описується безпосередні результати проекту. Іноді вони напряму пов'язані з заходами, іноді заходи сумуються в єдиний продукт. Головне – конкретність і вимірюваність, щоб будь-хто міг перевірити чи є певні продукти/результати на виході.
8	Очікування від реалізації проекту (ефект проекту) – довгострокова перспектива	Більш цінними вважаються проекти, які мають своє продовження навіть після завершення активної фази виконання і припинення фінансування від донора. Ваш проект був пілотним, демонстраційним, навчальним? Що відбудеться після?

9	Перешкоди і ризики, що унеможливають або можуть негативно вплинути на реалізацію проекту	Тут ще зарано проводити детальний аналіз ризиків, але разом з тим, варто зазначити головні з них. Це показує розуміння ситуації і дає важливу інформацію керівнику проекту для прийняття рішення.
10	- Бенефіціари проекту (кому безпосередньо спрямовані результати проекту) - Користувачі, що підтримуватимуть результати проекту після його завершення	Розуміння того, хто є “клієнтом” – один з ключових етапів проекту. Саме “клієнт” дає відповідь на те, які інструменти/заходи мають бути реалізовані, як оцінювати їх ефективність, чи буде користувач готовий прийняти результати і т.д.
11	Посилання на документи, пов’язані з даною проблемою (наприклад, Стратегія розвитку міста, затверджені програми та проекти, національне законодавство, місцеві нормативно-правові акти)	Ця частина вказує на можливу синергію і доводить зв’язок проекту з існуючими пріоритетами розвитку міста. Наприклад, якщо в місті реалізується програма підтримки ОСББ, то заходи проекту в цьому напрямку можна зв’язати з заходами програми і в результаті збільшити результативність і проекту і програми.
12	- Вартість підготовки заявки - Загальна вартість проекту - Експлуатаційні витрати після реалізації проекту.	Іноді на етапі підготовки заявки вже потрібні досить суттєві витрати. Як правило, це пов’язано з проектно-кошторисною документацією. Розуміння загальної вартості проекту дозволяє підібрати правильного донора і оцінити реалістичність проекту. Витрати після проекту часто недооцінюють і, на жаль, багато проектів втрачають довгостроковий ефект.
13	Термін реалізації проекту	Очікуваний термін реалізації. При неможливості зазначення точної дати, можна зазначити кількість днів, тижнів або місяців.

Приклад заповненої картки проекту ви можете переглянути в Додатку 3.

Ви може використати аналогічні або інші поля, головне, щоб опис давав достатньо інформації для прийняття рішення “Чи вартує дана ідея того, щоб ми почали розробляти проектну заявку?”. Варіантів відповіді може бути три:

- “так”;
- “ні”;
- “так, після доопрацювання”.

Остаточним підтвердженням рішення про початок підготовки служить підпис керівника на картці проекту. Цей підхід може видатися занадто бюрократичним, але скажіть мені чи зможе проект зацікавити донорську організацію, якщо він не зацікавив ваших колег? Такий

крок створює попередній фільтр і гарантує, що в разі успішного проходження цього етапу, ініціатор чи робоча група отримають всі необхідні ресурси для підготовки заявки. Цей крок затвердження, є фактично третьою точкою прийняття рішень, коли ми переходимо до розробки проекту.

Четверта точка прийняття рішення в випадку з фандрейзингом, розділяється на 2 частини. В першу чергу, керівник не має випускати заявку, яку не захоче реалізувати. А остаточне рішення про надання чи ненадання фінансування проекту надаватиме донорська організація, яка оголосила конкурс проектів.

Практична порада:

Постарайтеся створити в організації атмосферу «здорової конкуренції» ідей. Ідеї мають служити вам, а не навпаки. На початку співробітники можуть болісно реагувати на відмову реалізувати їх пропозиції, але важливо переконати їх продовжувати продукувати нові проекти і морально заохочувати до цього. Відкладена сьогодні ідея може завтра стати темою №1, а може знайде собі нове життя в поєднанні з новими пропозиціями.

7. Стадія планування: Вивчення попереднього досвіду

Як вже зазначалось раніше, дуже важливо вивчати попередній досвід. Надзвичайно добре, коли є досвід реалізації подібних проектів в середині організації, але бувають ситуації, коли подібний проект виконується вперше, тоді треба шукати досвід ззовні. Тут вам можуть допомогти партнери, які доєднуються до роботи або представники інших організації, які погодяться розказати про свій досвід. Ніхто не зможе дати гарантії, що вони обов'язково це зроблять, але в будь-якому випадку спробувати варто, тому що декілька хвилин розмови можуть зекономити дні роботи або застерегти від дуже неприємних помилок.

Якщо мудрість проявляється у вмінні вчитися на чужому досвіді, то вміння вчитися на своєму досвіді – це просто обов'язок організації, яка претендує на тривалу і успішну роботу. В організації має існувати система збору та збереження інформації, яка буде цінною для наступних проектів. Звичайно, ви маєте зберігати заявку, план, бюджет і фінальний звіт. Але крім них ми використовуємо в своїй роботі інструмент методу PRINCE2, а саме - журнали досвіду. Так само як капітан веде бортовий журнал, кожен з проектних менеджерів веде щоденний журнал проекту (daily log), в якому записує те, що стосується процесу реалізації і можливо потребуватиме уваги. Виглядає він наступним чином.

Таблиця 7.1

Журнал проекту

Дата	Відповіда-льна особа	Проблема/ Дія/Подія/Коментар	Що пропонуємо зробити	Результат
Фіксується коли робиться запис.	Вказується, хто веде записи.	Опис ситуації, яка сталась. Або коментаря до виконання запланованого завдання.	Пропозиції стосовно того, що варто зробити в такій ситуації	Опис того, що вийшло з запропонованої дії.

Ви можете використати будь-яку іншу форму, яка відповідатиме вашим цілям. Головне, щоб потім, читаючи цю інформацію, ви або ваші колеги змогли зрозуміти цінні уроки, які б ви хотіли передати. Наприклад, ви можете зазначити, що затвердження програми конференції зайняло три дні замість очікуваних двох або те, що при виконанні будівельних робіт можуть виявлятися приховані дефекти, які потребують додаткових витрат. Також там може бути інформація про те, що зустріч з мешканцями вийшла дуже коротка, тому що було дуже холодно або те, що польські партнери ідуть на різдвяні канікули з 24 грудня, а українські партнери роз'їжджаються на початку травня і т.д. Потім подібні записи допоможуть правильніше вибудувати очікування і скласти більш реалістичні плани. Більше того, якщо ви покажете розуміння подібних ситуацій при написанні наступної проектної заявки, то напевно отримаєте додаткові бали при її оцінюванні.

Може скластися думка, що в журнал попадають тільки негативні записи, але це не так. Записи можуть бути і позитивними: наприклад, ви хвилювалися, що приміщення вміщає лише двадцять осіб, а завдяки іншій розстановці столів і стільців у вас вийшло вмістити сорок. Або ваш постачальник кейтерінгу продемонстрував, що може гнучко організувати кави-

перерви і підлаштовуватися під зміни розкладу. Або вам вдалося домовитися про знижки і т.д. В цьому журналі ви записуєте все те, що може мати цінність для ваших колег, навіть якщо ви не зможете долучитися до організації наступного аналогічного проекту.

В кінці реалізації проекту його керівник заповнює журнал досвіду (lessons log). В журналі досвіду вже концентруються окремі поради стосовно поведінки в певних незапланованих ситуаціях і узагальнення досвіду. Джерелом для журналу досвіду служать: журнал проекту, реєстр питань (issue register), реєстр ризиків, звіти по завершенню стадій, а також власні спостереження і досвід. В нашому виконанні він трохи відрізняється від рекомендованого PRINCE2 і виглядає наступним чином.

Таблиця 7.2.

Приклад журналу досвіду

Назва проекту:		
Етап Проекту:	Подія/Проблема	Шляхи вирішення/Коментарі
Фіксується на якій стадії реалізації сталась ситуація, для кращого орієнтування	Дається детальний, але по можливості стислий опис ситуації, яка сталась і мала (або потенційно мала) високий вплив на проект.	Тут описуються практичні поради, коментарі, спостереження з досвіду, які мають допомогти в аналогічній ситуації в майбутньому. Ідеально, коли в цій колонці зазначається готове рішення, але іноді тут записаний і негативний досвід. Наприклад: Ми розраховували X, а вийшло Y.

Мене питають чи звіт про виконання проекту не дає достатньо інформації? На що я відповідаю, що звіт – це як закінчений кінофільм. Коли ви дивитесь його, ви хочете отримувати задоволення і не здогадуєтесь, що певна сцена знімалась аж дванадцять дублів і що знімальна група падала з ніг від перевтоми, і головна героїня не погоджувалась з режисером, і що останні сцени довелося перефільмувати, коли стрічка була вже майже готова. Ні, ви не побачите цього всього в фільмі, але якщо ви захочете зняти щось подібне, то вам дуже не вистачатиме саме цієї інформації, яка лишилась за кадром. Саме таку інформацію забезпечить щоденний журнал проекту і журнал досвіду.

Практична порада:

Виберіть собі форму фіксації досвіду і обов'язково дотримуйтесь її. На жаль, наша пам'ять не є бездоганною. Більшість з нас мають досвід, коли зранку у вас виникла чудова ідея стосовно покращення роботи, до обіду ви відвідали три зустрічі і зробили вісім дзвінків. В обід ви ледве згадали, що зранку у вас була чудова ідея. Після обіду все закрутилось знову... І ввечері, ви кажете собі: «Щось я хотів зробити, дуже корисне для проекту, але що??? Нічого, якщо це важлива річ, я її згадаю!». І так щоденно ми втрачаємо ідеї, які можуть змінити якість роботи.

Така система має працювати для всієї організації, тоді ви перетворитесь в організацію, яка вчиться, а не «винаходить велосипед» заново для кожного нового проекту.

8. Стадія планування: Створення ради проекту. Визначення зацікавлених сторін

На початках роботи ми зіткнулися з цікавою складністю, наприклад, ми починали працювати, щоб допомогти відділу тендерних закупівель, а вони не тільки не раділи, а навіть сердилися на нас. Виявляється, що наші покращення робили їхню роботу тільки складнішою і вони не мали наміру користатися тими інструментами, які ми пропонували. Або, з іншого боку, ми планували цікаві ідеї для проведення конкурсу графіті, а художники, замість того, щоб подякувати, нападали на нас з нищівною критикою, оскільки стіни в цю пору року сирі, підготувати за два тижні ідею для малюнку складно і т.д. На щастя, вивчення методу PRINCE2 допомогло подолати подібні проблеми, завдяки простому, але дуже дієвому рішенню - створенню ради проекту. В цій раді мають бути присутні три ролі, які дуже не бажано змішувати, тому що кожна з них відображає певну групу інтересів. (див. малюнок 8.1.). І лише врахувавши ці інтереси, можна створити сильний проект з хорошими перспективами життєздатності після завершення його активної частини.



Малюнок 8.1. Три сфери інтересів проекту.

Відповідно в Раді проекту мають бути присутні представники всіх трьох груп інтересів.

Senior user – головний користувач. Ця роль має гарантувати, що запроєктоване рішення буде потрібне і корисне користувачу. Наприклад, ви хочете провести стаді тур для працівників міської ради. Подумайте, хто має бути користувачем? Запросіть користувачів і порадьтеся з ними: які саме знання їм потрібні? Хто демонструє лідерство в цьому напрямку? Як відібрати саме тих працівників, які цікавляться новими знаннями і будуть використовувати їх в роботі?

Senior supplayer – головний постачальник або виконавець. Ця роль має гарантувати, що продукт запланований в результаті проекту може бути зроблений в тих часових і фінансових обмеженнях, які дозволяються проектом і зможе забезпечити необхідний набір функцій. Наприклад, ви плануєте створити сайт для висвітлення певної теми проекту. Запросіть пред-

ставників ІТ компанії, які проконсультують вас стосовно цін, існуючих трендів в оформленні і функціях, які будуть, реальні терміни і що треба, щоб розпочати роботу.

Executive – головний організатор. Ця роль має гарантувати, що виконання вимог користувача або постачальника може бути виконана організаторами, і що використання коштів (і інших ресурсів) проекту буде ефективним. Як правило організація, яка виступає автором і подавачем проекту делегує представника на виконання цієї ролі (як правило, це керівник організації).



Малюнок 8.2. Рада проекту

Цей варіант системи управління проектом є вже дещо спрощений у порівнянні з оригіналом, запропонованим PRINCE2, який враховує те, що проект може бути складовою системи реалізації великої програми або корпоративної стратегії, що проект може реалізовуватися в динамічно змінному середовищі, яке потребуватиме багатьох змін, що складність проекту потребуватиме постійної підтримки всіх груп інтересів і що роботу будуть вести різні проектні команди. Загалом така система показана на малюнку 8.3. в додатку 4.

До створення Ради проекту треба підійти дуже відповідально, адже її учасники будуть мати суттєвий вплив на проект від стадії планування до закінчення. Тому визначення ради проекту має ґрунтуватися на аналізі зацікавлених сторін проекту.

Під зацікавленими сторонами ми тут розуміємо особи чи інституції, які можуть – безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно – впливати на проект, чи бути під впливом проекту.[9]

Аналіз починається зі створення списку всіх тих, хто попадає під наведене вище визначення. Наприклад, це можуть бути:

- Донори та потенційні донори;
- Центральна та регіональна влада, ключові посадові особи, відповідальні за сектор/галузь, національні регулятори і т.д.;
- Працівники/держслужбовці цільового сектору;
- Організації громадянського суспільства, такі як профспілки, НУО, які зацікавлені у даному секторі, агенції регіонального розвитку, агенції підтримки бізнесу, представники ЗМІ і т.д.;

- Відповідні публічні інституції – наприклад, Укравтодор (у випадку проекту, спрямованого на тематику доступності транспортного сполучення до певного регіону), комунальники (якщо проект охоплює питання функціонування системи стічних вод) і т.д.;
- Наукові і навчальні заклади;
- Представники приватного сектора, включно з їх профільними асоціаціями, підприємствами, задіяними у даній галузі, і т.д.;
- Потенційні приватні та державні інвестори;
- Інші (залежно від масштабу проекту, цільової галузі/сектора, і т.д.).

Приклад:

При складанні списку зацікавлених сторін можна користатися методом мозкового штурму, але в даному конкретному випадку треба бути обережними з креативністю. Одного разу я працював в робочій групі, яка визначила серед зацікавлених сторін проекту президента США Б. Обаму. На мої заперечення, один з учасників відповів: «Але ж він впливає на ситуацію з виділенням коштів для допомоги Україні, а значить впливає на загальну політичну і економічну ситуацію, а значить має опосередкований вплив на наш проект!». Логіка звичайно тут є, але в Раду проекту ви його не запросите, комунікувати з ним не зможете і ваш проект не змінить планів президента, це занадто далеко «зацікавлена особа». Рекомендую зосередитися на більш близьких зацікавлених сторонах, для яких цей проект більш-менш цікавий і важливий.

Коли список готовий його варто проаналізувати використовуючи матрицю наведену на малюнку 8.3 [9], [10]. (В розділі 12 буде використаний приклад іншої матриці для комунікаційної стратегії. Обидві матриці подібні і в деяких випадках ви можете використовувати лише одну з них на ваш вибір і для аналізу зацікавлених сторін і для комунікаційної стратегії).

		Важливість зацікавлених сторін			
		Невідомо	Незначна/Відсутня	Певна	Висока
Вплив зацікавлених сторін	Високий		3		1
	Певний				
	Незначний/Відсутній				
	Невідомий		4		2

Малюнок 8.3. Матриця попереднього аналізу зацікавлених сторін [9], [10]

Групи зацікавлених сторін, які позначені цифрою «1» є надзвичайно важливими, - це означає, що вам слід побудувати гарні стосунки з ними та/або запросити до спільної реалізації проекту. Саме з цієї групи потрібно обирати членів Ради проекту для відображення ролей користувачів і виконавців.

Групи зацікавлених сторін, які позначені цифрою «2» потребують особливої уваги, дій щодо захисту їх інтересів та моніторингу.

Групи зацікавлених сторін, які позначені цифрою «3» показують тих, хто може вплинути на досягнення результатів проекту (результатів впливу проекту) – це означає, що слід проводити моніторинг цих зацікавлених сторін протягом усього терміну реалізації проекту.

Групи зацікавлених сторін, які позначені цифрою «4» потребують мінімального моніторингу/оцінки. (Детальніше опис підходів до комунікації з зацікавленими сторонами буде описаний в розділі 12 Стадія планування: Стратегія комунікації).

Приклад:

Якось ми розбирали кейс одного приватного університету, намагаючись зрозуміти: На кого має бути розрахована рекламна компанія університету?

Перша думка – звичайно на абітурієнтів. Вони обирають університет для того, щоб отримати певну кваліфікацію. Але, власне, визначення кваліфікації і її затребуваність залежить від роботодавця. Якщо з цього університету будуть розбирати випускників, то відбою від абітурієнтів не буде. Разом з тим, остаточне рішення часто залишається за батьками абітурієнтів, адже вони дають згоду на фінансування навчання.

От і маємо, що для розробки якісної рекламної кампанії треба вивчати потреби і вподобання всіх трьох груп зацікавлених сторін. Власне, представників цих груп важливо запросити для участі в раді проекту.

Така схема виглядає дещо складною і в окремих випадках в невеликих проектах ролі можуть поєднуватися. Наприклад: ви плануєте організацію конференції і ваша організація багато разів робила аналогічні заходи, це означає, що ролі головного організатора і постачальника може представляти керівник вашої організації. Але завжди треба бути певними, що указані ролі представлені добре і компетентно. Ще одна перевага цього інструменту полягає в тому, що по мірі збільшення кількості проектів, які ви готуєте, навантаження на керівника організації зростає. Неможливо бути ефективним керівником п'яти – десяти проектів одночасно, але ви можете бути представлені в раді проектів - гарантуючи те, що цілі організації успішно досягаються, проекти ефективно використовують ресурси, а ви маєте необхідну інформацію про те як реалізуються проекти.

Практична порада:

Обов'язково створіть раду проекту. Своєчасне врахування потреб зацікавлених сторін, а також зовнішньої експертизи збереже багато часу і грошей. Крім того, це хороший спосіб промоції ваших ідей. Для городян важливо знати, що міська влада постійно шукає способи вирішення проблемних питань і покращення життя мешканців. І погодьтесь, коли мешканці почують це не з ваших уст, а від незалежної організації то це зовсім інша справа. Слідкуйте лише за тим, щоб члени ради мали реальний вплив на планування і реалізацію проекту, в іншому випадку ефект може бути протилежним.

9. Стадія планування: Опис очікуваних результатів

Я глибоко переконаний, що запорука успішного проекту – це правильне розуміння потреб зацікавлених сторін. Якщо ви дійсно робите те, що потрібно стейкхолдерам і вони свідомі того, то ви отримаєте максимальне сприяння, більш того вони допоможуть розібратися з більшістю перепон. Коли я знаходжусь на етапі планування і визначення результатів проекту, я звичайно починаю з гіпотези, яку фіксую в листку опису проекту (Таблиця 6.1), але потім я завжди звертаюсь до користувачів проекту, адже мені потрібно «продати» проект їм, тобто максимально зацікавити в результатах, отримати згоду на участь в раді проекту, підписати меморандум про співпрацю, отримати листи підтримки і т.д. Я завжди привожу колегам приклад найуспішнішого в світі «продавця». Це Том Соєр з відомої дитячої книжки Марка Твена. Пам'ятаєте, як він отримав у покарання роботу по розфарбуванню паркану, а в результаті всі сусідські діти торгувалися з ним за право трохи помалювати? Думаєте це шахрайство? Я думаю по іншому. Том запропонував дітям цікавий погляд на роботу як забаву, вони з радістю провели свій час, а він виконав призначену йому роботу. Чому так вийшло? Тому що Том блискуче розумів потребу хлопців в цікавому дозвіллі, а що може бути цікавішим, ніж робити щось незвичайне, та й ще в хорошій компанії! Сучасні маркетологи також використовують такі поняття як «потреба клієнта» і «біль клієнта».

Ці поняття дещо відрізняються, наприклад, коли ви їдете на роботу, то можна припустити, що ваша «потреба» – скоріше дістатися на роботу, разом з тим ваш «біль» – це корки на дорогах. Частина рішень, які пропонуються – це ті, які задовольняють «потребу», наприклад, служба таксі, яка швидша, ніж громадський транспорт або ті, що направлені на усунення «болю» – велосипед, який не стоїть в корках або електронні додатки, які вимірюють корки і пропонують оптимальний маршрут.

Як визначити «біль» чи «потребу»? Складіть гіпотезу, а потім ходіть до користувачів і вивчайте їхню думку, через співбесіди, анкетування, круглі столи, фокус групи і т.д. Тільки тоді ви дістанете інформацію, необхідну, щоб якісно описати цілі або очікувані результати проекту.

Кажуть, що розпочати проект – це вже половина роботи. А як буде рухатися інша половина, як переконатися, що в кінці проекту ми досягнемо саме тих результатів, яких хотіли, а не будемо переконувати себе і оточуючих, що те, що вийшло – і було метою? Для цього існує опис очікуваних результатів. Ще до початку реалізації на етапі планування, ми маємо детально описати, які саме результати маємо отримати на виході. Інакше досягнути результату неможливо: «те, що неможливо виміряти, неможливо досягнути». Є декілька технологій, які допоможуть сформулювати бажаний результат, ми розглянемо тут SMART, MoSCoW та «Дерево проблем» («Дерево цілей»).

9.1. Система SMART

SMART – досить розповсюджена система, суть якої викладена в назві. Ця аббревіатура дає підказки для різних кроків опису бажаного результату проекту. [5], [6]

SMART – мнемонічна аббревіатура, що використовується в проектному управлінні, менеджменті, персональному розвитку, як критерій оцінки задачі або мети. Утворена зі слів англ. specific, measurable, attainable/achivable, relevant, time-bound – конкретна, вимірювана, досяжна, доречна, визначена в часі. Вважається, що відповідність наведеним критеріям значно збільшує імовірність досягнення мети.

Першим критерієм є необхідність мати конкретну, специфічну мету замість абстрактної. Це значить, що ціль має бути зрозумілою і однозначною. Для того, щоб мета стала специфічною, має бути означене те, що точно очікується, чому це важливо, кого це стосується, де це буде відбуватися і які атрибути є важливими.

Приклад:

Не конкретно	Конкретно
Збільшити підзвітність і прозорість влади.	Бюджет міста доступний на сайті міської ради в текстовому і табличному форматі.
Розповсюдити позитивний досвід проекту.	Провести 2-денну конференцію та розіслати підсумкове видання через мережу АМУ.

Другий критерій наголошує на необхідності мати вимірювані показники для визначення прогресу досягнення мети. Ідея в тому, що якщо прогрес у досягненні мети не можна виміряти, то неможливо визначити чи є рух в напрямку успішного завершення.

Приклад:

Не вимірюване	Вимірюване
Збільшити підзвітність і прозорість влади. Провести велику конференцію.	Мешканці оцінюватимуть прозорість влади на 20% вище. Залучити не менш, ніж 150 учасників конференції

Третій критерій наголошує на важливості реалістичності/досяжності мети. Коли ви створюєте мету, ви маєте зважити на наявність необхідних ресурсів, часу, грошей, компетенцій.

Приклад:

Досяжне	Недосяжне
За рік проекту підняти рівень довіри до місцевої влади до 100%. 100% мешканців оцінюють рівень комунальних послуг як відмінний.	За рік проекту підняти рівень довіри до місцевої влади на 15%. 35% мешканців відзначають позитивні зміни в якості комунальних послуг.

Четвертий критерій наголошує на необхідності вибору цілей, які мають значення і релевантні з точки зору організації, тобто не мають вступати в протиріччя з іншими цілями організації і з загальною логікою. Завдання банківського менеджера зробити 50 бутербродів та сандвічів з варенням до другої години ночі може бути конкретним, вимірюваним, досяжним та визначеним в часі, але не релевантним.

Приклад:

Нерелевантні	Релевантні
В проекті з підтримки розвитку підприємництва запровадити санкції за недостатні темпи розвитку бізнесу.	В проекті з підтримки розвитку підприємництва запровадити стимули для підприємців, що демонструють високі темпи розвитку.

П'ятий критерій наголошує на важливості встановлення кінцевої дати виконання. Постановка кінцевої дати допомагає сфокусувати зусилля на досягненні мети у визначений строк чи раніше. Цей критерій призначений для запобігання кризи та панічного надолужування втраченого часу.

Приклад:

Не обмежені в часі	Обмежені в часі
Якогомога скоріше впровадити стандарт прозорості закупівель. Якогомога скоріше забезпечити висвітлення прийнятого бюджету.	До 15.10.14 виконати вимоги стандарту прозорості закупівель. Не пізніше ніж через два тижні з моменту прийняття, оприлюднити бюджет на сайті міської ради.

На мій погляд система SMART дуже добре працює, коли вцілому результат зрозумілий, його треба лише чіткіше сформулювати. З іншого боку, трапляються ситуації, коли ідея результату зовсім неочевидна і її формулюють загальними словами «збільшити», «покращити», «поглибити» і т.д. Розібратися в подібній ситуації допоможе метод опису очікуваних результатів “MoSCoW”. [2], [8].

9.2. Метод MoSCoW

MoSCoW – це також мнемонічна аббревіатура, що використовується в проектному управлінні для описання результатів з одночасним розподіленням пріоритетів:

M – “must be”. Результат який обов’язково має бути, без якого проект втрачає свій сенс. Власне для цього проект і робиться. Наприклад, якщо ми робимо торт – то в розділ “M” ви маєте записати торт, скільки коржів має бути, яку начинку або крем використати, чим покрити.

S – “should be”. Щось що вартує зробити, щоб проект був кращим і ефектнішим. Що впливає на головний результат, але чим можна пожертувати. Торт було б добре прикрасити цукровими трояндами, фруктами, шоколадом і т.д. Торт буде тортом і без прикрас, але вони безумовно зроблять наш торт кращим. Ці особливості ми допишемо в розділ “S”.

C – “can be”. Що ще може бути, що також впливає на загальний результат, але буде робитися тільки при наявності залишкових ресурсів. В цей розділ попадає, наприклад, напис на торті або дорога коробка, прикрашена стрічками і бантами. На смакові властивості торта вони вже не впливають, але зроблять цей подарунок більш особливим, урочистим. Але, з іншого боку, не варто економити на начинці, задля того, щоб бант був пишнішим. Тому стрічки, банти, підписи можуть бути віднесені в частину “C”.

W – “won’t be”. Чого точно не має бути. Тобто критичні особливості, яких ми не допустимо. Наприклад, ви знаєте, що та особа, для якої ви готуєте торт, не любить кокосову стружку і занадто жирні торти. Відповідно, до розділу “W” попадає масляний крем та кокосова стружка. Навіть, якщо вони дешевші і гарніше виглядають - ця опція не для цього проекту. Звичайно, це лише дуже суб’єктивний приклад, але від описує принцип, за яким ми обираємо якості, якими має бути наділений наш продукт і одночасно розставляємо пріоритети.

Відповідно, якщо щось в проекті піде не по плану, а воно дуже часто так і буває, то ви в першу чергу готові жертувати опціями “C”, частково “S”, але дбаємо, щоб “M” залишились обов’язково і “W” ніколи не трапились.

9.3. Дерево проблем та Дерево цілей

Третій підхід у визначенні цілей проекту спирається на аналіз проблем, які ви хочете вирішити і є рекомендованим при розробці концептуальної ноти для програми „Підтримка політики регіонального розвитку в Україні”, яка фінансується ЄС [9], і також досить пошире-

ним в інших проектах [17]. Цей підхід спирається на використанні таких інструментів, як «Дерево проблем» та «Дерево цілей».

Ідея полягає в тому, що з допомогою зацікавлених сторін проводиться мозковий штурм, в ході якого висловлюються проблеми, які турбують сторони. Особливістю даного мозкового штурму є те, що кожна висловлена проблема записується на окремій карточці, якщо учасник хоче додати більше, то йому дають більше карток.

Слід звернути увагу на деякі особливості формулювання проблем:

- Проблема має бути вагомою.
- Формулювання має бути конкретним і реальним.
- Не варто використовувати формулювання проблеми, як «нема чого-небудь».
- Не варто використовувати занадто загальні проблеми.
- В формулюванні має бути тільки одна проблема.
- Немає також бути зайвої деталізації
- Немає бути дублювань.

Потім, коли картки зібрані, починається встановлення причинно-наслідкових зв'язків. При цьому причини записуються нижче, а наслідки вище. Таким чином у нас формується «дерево проблем». І якщо вже використати порівняння з живим деревом, то «стовбур» – це центральна проблема, її причини «коріння», а наслідки - «гілки». Саме для того проблеми фіксуються на картках, щоб їх можна було переміщувати одна відносно іншої.

Дерево цілей будується шляхом переформулювання проблем у цілі, створення взаємовідносин „засоби – результати” та обрання однієї чи кількох конкретних цілей.

Щоб побудувати Дерево Цілей, створіть ваше «позитивне» твердження на основі Дерева Проблем, використовуючи ті рівні, які були визначені при побудові Дерева Проблем. Таким чином, Дерево Цілей буде побудовано на основі Дерева Проблем. Рівень центральної проблеми перетвориться на конкретну ціль, рівні вище – на загальну мету, а рівні нижче – на результати. (Детальніше з методикою «Дерева проблем» та «Дерева цілей» я пропоную ознайомитися в Практичному посібнику з Розробки концептуальної ноти проекту. Проекту Європейського Союзу «Підтримка регіонального розвитку в Україні». с. 10 – 18, або в Додатку 5).

Практична порада:

Ви можете використати один з цих методів, а можете поєднати декілька. Тільки прошу бути уважним і використовувати методику до кінця. Якщо ви почнете працювати методом SMART і на середині переключитесь на MoSCoW, а вже в самому кінці вліпите Дерево цілей, то нічого доброго не вийде. Краще витратьте трохи часу і просіть свої цілі через решето декількох методів, щоб цілком і правильно розуміти, куди буде рухатися проект.

Мені пригадується казка-історія про бій двох дітей за останній апельсин. Кожен запевняв, що саме йому апельсин потрібен і кожен був готовий битися до кінця, але на щастя втрутився тато, який запитав: «Для чого потрібен апельсин?». Виявилось, що обидва хочуть дещо приготувати для батьків: один хоче приготувати сік, а інший цукати. Очевидно, що конфлікт вичерпався бо одному потрібна м'якоть, а іншому шкірка апельсина.

Так і у випадку з визначенням цілей та очікуваних результатів. Коли ви добре пропрацюєте їх, то може статися, що цілий апельсин вам не потрібний, так ви збережете купу ресурсів і часу, а задоволення від результатів буде більшим.

10. Стадія планування:

Складання плану. Діаграма Ганта. Таблиці

Нарешті, коли нам відомі вимоги користувачів, можливості виконавців та точний опис результату, який ми хочемо отримати, ми маємо відповідь на головне запитання: «Що нам потрібно?». Тепер потрібно переходити до відповідей на питання: «Як, коли, скільки коштуватиме, хто відповідальний?», за що і відповідає план проекту.

Планування має відштовхуватися від результатів, саме такий підхід гарантує максимальну ефективність використання ресурсів організації. Візьміть опис цілей/результатів, яких ви хочете досягнути і задайте собі питання: «Що потрібно зробити для того щоб їх досягнути?». Іноді досить важко визначити стадії або завдання, особливо тоді, коли ви вперше беретесь за зовсім новий проект. Тут вам мають допомогти члени Ради проекту або партнери. Якщо так сталось, що проект зовсім новий і ніхто не може поділитися досвідом то раджу спочатку описати мінімум три етапи, потім кожен з них на три задачі і т.д. Аж поки у вас не буде списку кроків, достатньо малих, щоб їх можна було розподілити між індивідуальними відповідальними, встановити час і ресурси необхідні для виконання. Є два підходи для визначення рівня деталізації для завдань найнижчого рівня [11]:

Перший полягає у відповіді на три питання:

- Чи можете ви точно визначити ресурси для виконання даної роботи?
- Чи можете точно розрахувати час на виконання роботи?
- Якщо вам треба буде делегувати виконання даного завдання, чи зможете ви точно пояснити, що треба зробити?

Якщо у вас є позитивна відповідь на всі три запитання, то можете вважати, що необхідного рівня деталізації досягнуто. В окремих випадках, такий підхід не підходить, особливо якщо ви робите щось вперше. Тоді варто використати підхід трьох правил:

- Жодне завдання не має мати тривалість, яка перевищує 80 годин (два робочих тижні).
- Жодне завдання не має бути довше ніж мінімальний звітний період.
- Правило «здорового глузду». Деталізувати до тих пір, поки це доцільно.

(Для детальної розбивки структури проекту в проектному менеджменті використовують різні інструменти, наприклад WBS (Work Breakdown Structure) [11]).

При розбивці структури проекту доцільно використовувати систему кодування, яка відразу дасть відповідь на те, до якої підзадачі, задачі, цілі відноситься той чи інший крок. Наприклад:



Малюнок 10.1. Кодування в структурній схемі робіт [12]

Давайте візьмемо для прикладу просту задачу, з якою кожен з нас, напевно, хоч раз в житті стикався. Припустимо, що ви плануєте попиту чаю, та й ще з'їсти хліб з джемом. Тоді WBS буде виглядати наступним чином (звичайно кожен може мати своє бачення приготування чаю, але з демонстраційною метою припустимо, що процес приготування виглядає саме так):

Таблиця 10.1

Структурна схема робіт

1. Чай с хлібом і джемом		
1.1. Чай	1.2. Хліб	1.3. Джем
1.1.1. Підготувати кип'яток 1.1.1.1. Налити воду в чайник. 1.1.1.2. Включити чайник 1.1.1.3. Закип'ятити воду 1.1.1.4. Вимкнути чайник 1.1.2. Заварити чай 1.1.2.1. Підготувати чайник для заварки 1.1.2.2. Підготувати листовий чай 1.1.2.3. Покласти чай в заварник 1.1.2.4. Налити окріп в заварник 1.1.2.5. Дати настоятися 1.1.3. Розлити по чашках 1.1.3.1. Підготувати чашку 1.1.3.2. Налити чай в чашку 1.1.3.3. Дістати цукор 1.1.3.4. Покласти цукор в чашку 1.1.3.5. Розчинити цукор в чашці	1.2.1. Дістати хліб 1.2.2. Нарізати	1.3.1. Дістати джем 1.3.2. Намастити

Як правило WBS візуалізують або в вигляді mind map, або у вигляді структурної діаграми, приклад такої діаграми ви можете побачити на малюнку 11.2

Коли ви маєте розбивку тоді ми переходимо до визначення часу потрібного для реалізації проекту за допомогою методу PERT. [12], [13]

PERT — це спосіб аналізу завдань, необхідних для виконання проекту. Особливо, аналізу часу, який потрібен для виконання кожної окремої задачі, а також визначення мінімального необхідного часу для виконання всього проекту. Він був розроблений, головним чином, для спрощення планування на папері та створення графіків великих і складних проектів. PERT призначений для масштабних, унікальних, складних, нерутинних проектів. Метод передбачав наявність невизначеності, даючи можливість розробити робочий графік проекту без точного знання деталей і необхідного часу для всіх його складових.



Малюнок 10.2. Структурна схема WBS

Найпопулярнішою частиною PERT є Метод критичного шляху, що спирається на побудову мережного графіку (мережеві діаграми PERT).

В першу чергу, треба проаналізувати роботи з точки зору очікуваної тривалості і послідовності. Для оцінки тривалості можна використовувати історичні дані, інтуїтивно розраховані дані або дані, визначені групою розробників. Послідовність в свою чергу, визначається логічно з використанням принципу мінімальної достатності (з метою зручності і наглядності вважатимемо, що мінімальний час на операцію складає 20 секунд).

Наприклад:

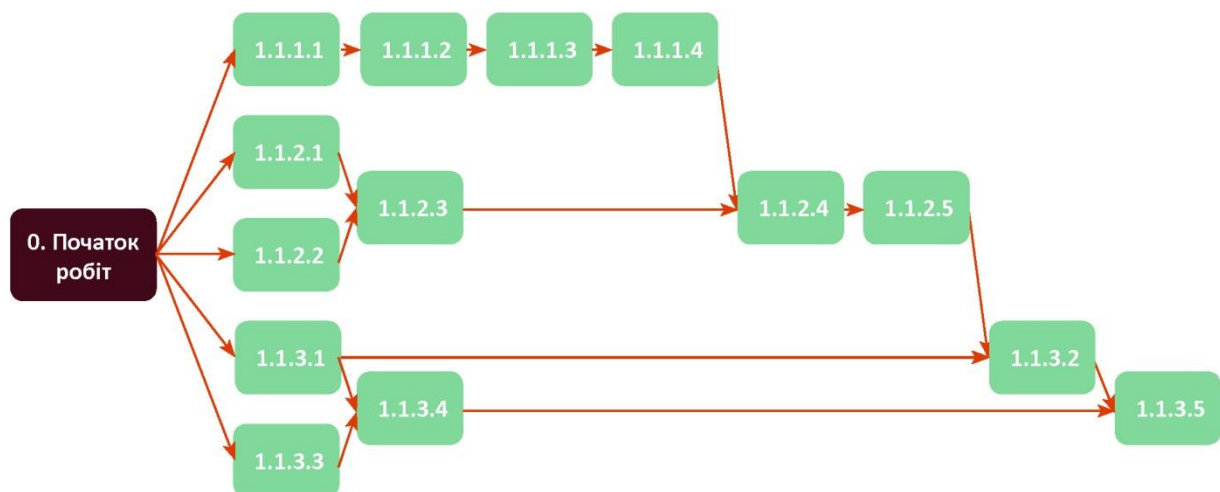
Таблиця 10.2.

Оцінка послідовності

Код	Опис	Тривалість (сек)	Попередня робота
1.1.1.1.	Налити воду в чайник	40	-
1.1.1.2.	Включити чайник	20	1.1.1.1.
1.1.1.3.	Закип'ятити воду	180	1.1.1.2
1.1.1.4.	Вимкнути чайник	20	1.1.1.3.
1.1.2.1.	Підготувати чайник для заварки	20	-
1.1.2.2.	Підготувати листовий чай	20	-
1.1.2.3.	Покласти чай в заварник	20	1.1.2.1.; 1.1.2.2.
1.1.2.4.	Налити окріп в заварник	20	1.1.2.3.; 1.1.1.4.
1.1.2.5.	Дати настоятися	180	1.1.2.4.
1.1.3.1.	Підготувати чашку	20	-

1.1.3.2.	Налити чай в чашку	20	1.1.3.1.;1.1.2.5.
1.1.3.3.	Дістати цукор	20	-
1.1.3.4.	Покласти цукор в чашку	20	1.1.3.3; 1.1.3.1.
1.1.3.5.	Розчинити цукор в чашці	20	1.1.3.4.; 1.1.3.2.
1.2.1.	Дістати хліб	20	-
1.2.2.	Нарізати хліб	20	1.2.1.
1.3.1.	Дістати джем	20	-
1.3.2.	Намастити джем	20	1.3.1.

Цікаво зауважити, що вся очікувана тривалість приготування, якщо виконувати всі завдання послідовно, займе 680 сек. Чи можливо це зробити швидше? Відповідь, можливо неочевидна, на перший погляд, але цілком позитивна. Напевно ви звернули увагу, на те що деякі завдання/роботи не потребують попередніх закінчених завдань, тобто можуть бути розпочаті, як тільки буде можливість. Це відкриває простір для паралельних завдань. Наприклад, поки вода буде закипати, можна підготувати заварник і насипати чай, поки чай буде заварюватися можна буде розібратися з хлібом і джемом. Тобто мережевий графік (вірніше його частина) може виглядати наступним чином:



Малюнок 10.3. Фрагмент мережевого графіку

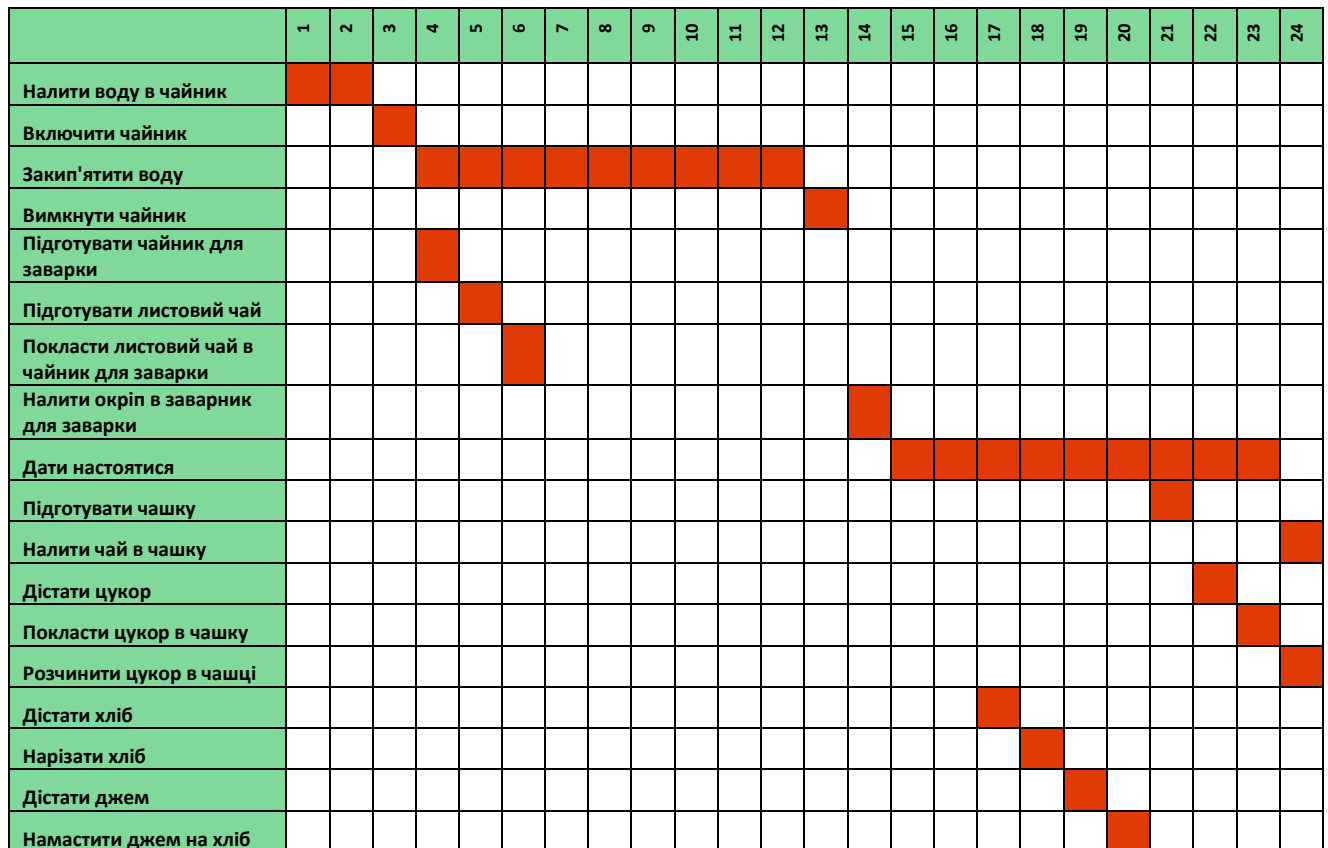
Виникає питання: «Що це нам дає?», адже на перший погляд складається враження, що це занадто складний процес. Але цінність даного підходу повністю перебиває його трудомісткість, адже на графіку ми можемо бачити, які процеси можуть відбуватися паралельно і це може зекономити значні ресурси.

Давайте продемонструємо візуально за допомогою діаграми Ганта. Це – графічний спосіб представлення тривалості і послідовності окремих кроків проекту.

Якщо використати послідовну систему виконання, тобто ми приступаємо до виконання наступного кроку, лише коли закінчуємо попередній (візуалізація діаграми за умов послідовного використання надана в додатку 6, мал.10.3)

Вийде, що весь процес займе 680 секунд. Але ж, насправді, деякі процеси можуть відбуватися паралельно. Що дуже добре видно, якщо використати мережевий графік. Напри-

клад, ми можемо щось робити, поки вода закипає, а також поки чай настоюється. Тоді діаграма Ганта може мати наступний вигляд:



Малюнок 10.4. Діаграма Ганта при умові паралельного виконання деяких робіт.

Зверніть увагу, що тепер весь процес займає не 680, а 480 секунд. А тепер уявіть собі, що йдеться не про чай, і що одна клітинка це не 20 секунд, а 20 днів? Завдяки використанню паралельних процесів, ви можете з тими самими ресурсами виконати проект майже на третину швидше.

Але навіть це не єдина перевага методу PERT. Адже цей метод дозволяє провести аналіз критичного шляху. Критичний шлях – це найдовша послідовність задач від початку проекту до його закінчення. З нашого попереднього прикладу (мал.10.4) видно, що критичним шляхом є послідовність операцій:

Налити воду в чайник – Включити чайник – Закип'ятити воду – Вимкнути чайник – Налити окріп в заварник – Дати настоятися – Налити чай в чашку

Тобто ми не зможемо закінчити весь «проект» поки не закінчиться критичний шлях. Натомість інші елементи можуть трохи раніше чи пізніше початися або трохи довше тривати і це дає нам трохи свободи у плануванні. До того ж, ми маємо чітке розуміння, що оптимізація швидкості виконання може бути лише на критичному шляху. Немає сенсу скорочувати час на намазування джему або підготовку заварника, так як ці зміни не скоротять час виконання проекту. Все ж, пошук шляхів скорочення часу закипання, або заварювання можуть дати позитивні результати. Ви можете взяти електричний чайник замість звичайного, використати пакетований чай замість листового, або застосувати інші заходи. Експерти виділяють наступні способи скорочення критичного шляху [13]:

Способи скорочення критичного шляху

Спосіб скорочення	Приклад
Переглянути, які ще роботи можна виконати паралельно або частково паралельно.	<i>Ви можете попросити учасників конференції вислати доповіді до початку конференції, щоб скоріше змакетувати збірку тез. Або, якщо таке неможливо, то ви можете підготувати обкладинку і домовитися попередньо про друк.</i>
Переглянути правильність термінів	<i>Переговоріть з декількома постачальниками, можливо інший постачальник може виконати ваше замовлення раніше. Влаштуйте тендер, де перемагає той, хто може надати послугу швидше.</i>
Збільшення ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <i>a. Збільшити кількість працівників</i> <i>b. Залучити кращих фахівців</i> <i>c. Замовити аутсорсінг</i> <i>d. Використати понаднормову працю</i> <i>e. Використати інше обладнання</i> <i>f. Стимулювання постачальників</i> <i>...</i>
Переглянути суть проекту	<i>Замість чаю випити сік з хлібом і джемом і не паритися з кип'ятінням.</i>

Звичайно це напівжартівливий приклад і в реальних проектах часто неможливо візуально оцінити критичний шлях і його треба розраховувати. З конкретними методиками розрахунку критичного шляху я пропоную ознайомитися в іншій спеціальній літературі.[12]

Практична порада:

Одного разу ми стикнулися з ситуацією, коли, через незалежні від нас затримки, терміни підготовки одного видання стали настільки короткими, що часу вистачало тільки на верстку і друк. Але ж треба було ще зібрати і відредагувати матеріали, тобто тексту, який ми мали б зверстати і надрукувати, ще не було. Ми зібрали всіх хто міг долучитися до цієї роботи і розділили роботу на окремі частини по розділах. Кожен розділ був відносно незалежним, і ми могли готувати їх паралельно. Крім того, ми домовились, що кожен розворот розділу матиме одну фотографію, одну таблицю або графік. А текст розділу формувався на об'єм кратний розворотам. Кожен оцінив свою частину в розворотах, зафіксував основний меседж і пішов працювати. Дизайнер готував обкладинку, фотографії (які підкреслювати меседж), зміст. Редактор, замість того, щоб вичитувати готовий текст, отримував на вичитку логічно закінчені частки тексту кожні 2-3 години. Більше того ми дізналися, що тиждень, який просила друкарня відносяться до всього накладу, а перші 300 примірників можуть бути готові за 4 дні, що в даному випадку було повністю достатньо. В результаті робота, яка планувалась на три тижні, була готова за вісім днів. І була дуже високо оцінена учасниками великого інвестиційного заходу. Можливо, для редакторів популярних видань, це — дитячі забавки, але для нашої команди це був виклик, який ми успішно подолали завдяки великій самовіддачі і навичкам роботи з критичним шляхом.

Коли вже зібрано багато даних і проведений аналіз щодо послідовності, можна використати іншу більш звичну в Україні форму плану – табличну форму. Переваги табличної форми полягають в можливості оцінити загальні фінансові витрати у вигляді підсумку і у використанні єдиних стандартів для планування кожного кроку. Сама форма таблиці задає вимоги до кожного кроку плану. Якщо ти хочеш занести в таблицю чергову дію, то мусиш заповнити всі колонки, а значить детально продумати що має бути зроблено, коли, хто буде відповідальним і т.д.

В ідеалі кожен рядочок в таблиці має відповідати на шість питань:

1. Що має бути зроблено? Коротко має бути описано, що має бути зроблено. Наприклад: замість «термомодернізація в школі», треба написати «заміна вікон, заміна системи опалення, встановлення індивідуального теплового пункту».
2. Якого результату ви хочете досягнути? Має бути зафіксований результат, побачивши який ви зможете сказати, що результат досягнуто. Бажано оперувати вимірюваними величинами. Наприклад: встановлено 10 вікон, 30 нових радіаторів, 1 ІТП, досягнуто економію тепла 20%.
3. Які ресурси крім грошей необхідні? Певний крок може бути забезпечений фінансами, але не забезпечений іншими ресурсами. Наприклад: ви організуєте конференцію і для роботи там вам буде потрібно 2 людей на вході, 3 на реєстрації, 1 для техніки, 1 для допомоги доповідачам, 1 для контролю кава-брейків, ще 3 для зустрічі VIP гостей, 1 для прес-конференції, а всього в організації працює 8 чоловік, 2 з яких в той самий день закінчують підготовку заявки на інший проект. Відповідно, якщо ви заздалегідь не подбаєте про додаткових людей, то навіть при хорошому фінансуванні у вас з'являються додаткові ризики, що люди на реєстрації будуть стояти в величезній черзі, VIP-гостей ніхто не зустрине, під час презентації пропаде звук і 15 хвилин будуть шукати, хто ж за це відповідає і т.д.
4. Коли почати і коли завершити? Це досить звичний для всіх пункт, який не потребує багато пояснень. Для виконання певної роботи має бути достатньо часу і цей час має бути зафіксований для того, щоб ми могли спланувати наступні кроки.
5. Скільки це буде коштувати? Максимально точна оцінка витрат, бажано перевірена попередніми домовленостями.
6. Коли саме мають бути проведені витрати? Досить добре, коли всі заплановані кошти лежать у вас на рахунку і тільки чекають на проплату, але часто вони виділяються траншами. І вам треба запланувати, коли саме настане час оплати так, щоб виплата не припала на період, коли один транш вже закінчився, а інший ще не прийшов. Тому що деякі витрати можуть почекати, особливо якщо ви маєте довіру постачальників, а деякі, такі як авіабілет, мають бути оплачені до певної дати і крапка.

Приклад заповненої таблиці ви можете побачити в Додатку 7.

Найчастіше в Україні використовується скорочений варіант таблиці, де не враховуються інші ресурси та час, коли мають бути понесені витрати. Також досить часто в таблиці не зазначають бажаних результатів. Я розумію, що це робиться часто з міркувань економії часу та

загальної доцільності, але якщо ви спробуєте детальне планування з всіма зазначеними вище критеріями, то зможете оцінити його переваги.

В своїй роботі ми також використовуємо метод “тактичного планування”. Він занадто громіздкий для застосування його для всього проекту, але дуже корисний для певних частин проекту, де дуже потрібна координація. Детальніше його опис, я надам в розділі 14. Виконання проекту. Ми називаємо його створенням сценарію. Ідея полягає в тому, щоби розписати по годинно, де і хто має знаходитися.

Важливо відзначити, що згідно з рекомендаціями PRINCE2, план проекту має бути розділений на стадії. У випадках, коли проект має складну структуру і на виході ми маємо декілька продуктів, доцільно також розділяти проект на робочі пакети. Робочий пакет - це набір інформації і ресурсів, які дають можливість створити один чи декілька продуктів або логічно закінчену частину проекту. На малюнку нижче ви можете побачити приклад з розділенням по стадіям та робочим пакетам.

Рік 1														
Діяльність	Перше півріччя						Друге півріччя						Відповідальна за впровадження установа	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Робочий пакет 0: Підготовча робота до проекту														-
0.1 Розробка технічних завдань для персоналу проекту та підрядників														Комунальна установа Інститут міста
0.2 Пошук та підбір персоналу														Комунальна установа Інститут міста та співподавачі
0.3 Узгодження контрактів з персоналом														Комунальна установа Інститут міста та співподавачі
0.4 Спільне напрацювання детального плану проекту														Комунальна установа Інститут міста та співподавачі
0.5 Комунікація, бухгалтерія, аудит														Комунальна установа Інститут міста та співподавачі
0.6 Розробка веб-сайту проекту														Комунальна установа Інститут міста
0.7 Закупівля обладнання														Комунальна установа Інститут міста
Робочий пакет 1: Кластерування організацій громадянського суспільства та громадян														-
1.1 Територіальний поділ														-
1.1.1 Поділ на мікрорайони														Комунальна установа Інститут міста
1.1.2 Створення платформи для дій														ГО "ЦДМС", Комунальна установа Інститут міста
1.2 Секторальне кластерування														-
1.2.1 Поділ ГО та громадських активістів														ГО "ЦДМС", Комунальна установа Інститут міста
1.2.2 Створення секторальних громадських рад-кластерів														ГО "ЦДМС", Комунальна установа Інститут міста



Малюнок 10.6. Логіко-структурна матриця і порядок заповнення [14]

Після того як матриця заповнена, починається аналіз з першої колонки.

(Для кращої демонстрації номери в дужках будуть відповідати номерам клітинок на малюнку 10.6.)

Для виконання аналізу потрібно відповісти на запитання:

- Чи можу я досягнути результатів (3), якщо реалізую дії (4)?
- Чи досягну я цілей (чи ціль) (2), якщо отримаю результати (3)?
- Чи досягнення конкретної цілі (2) забезпечить досягнення загальної цілі (1)?

Якщо на якийсь з наведених вище запитань відповідь негативна, то потрібно додати дії або результати до тих пір, поки відповідь не стане позитивною. І тільки коли всі три відповіді є позитивними, ми можемо переходити на інший рівень аналізу.

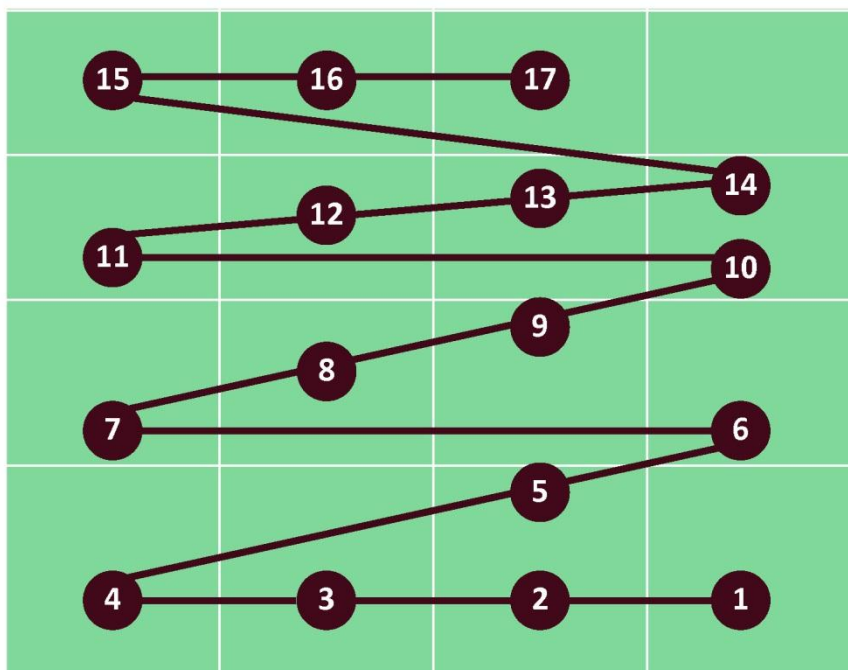
Далі відбувається перевірка практичної здійсненності проекту через питання:

- Якщо попередні умови (5) виконані чи зможу я негайно приступити до реалізації запланованих дій (4)?
- Якщо заплановані дії (4) реалізовані, а припущення (6) виконані, чи отримаю я заплановані результати (3) своєчасно?
- Якщо заплановані результати (3) досягнуті, припущення виконані, а ризики пом'якшені або не з'являються (7), чи досягну я Конкретної цілі (або декількох) (2) до кінця реалізації проекту?
- Якщо визначена мною Конкретна ціль (або декілька) (2) отримана, а припущення (7) виконані, чи буде визначену Загальну ціль досягнуто (1)?

Для перевірки показників (8, 10, 12) можна також використати методику SMART з розділу 9., адже показники мають бути вимірюваними і дуже конкретними.

Засоби (14) мають включати нефінансові ресурси, які потрібні для дій. Якщо ви використали табличну форму раніше описану в даному розділі (Додаток 7), то у вас є інформація про необхідні ресурси. Зверніть увагу, що остання клітинка третього стовпчика (15) розділена на дві частини. В верхній потрібно зазначити джерела інформації про перебіг проекту, а в нижній – інформацію про витрати (15). Інформацію про витрати ви можете взяти з розрахунку бюджету.

Остаточна перевірка проекту відбувається за наступною схемою:



Малюнок 10.7. Перевірка правильності логіко-структурної матриці [14]

По аналогії з попереднім малюнком в описі нижче номери в дужках будуть відповідати номерам клітинок з малюнку 10.7.

Якщо попередні умови (1) виконано, чи зможу я забезпечити необхідні засоби (3) за допомогою встановленого бюджету (2) для реалізації запланованих дій (4), що буде підтверджуватися документально (5)?

Якщо заплановані дії (4) реалізовано, що підтверджується документально (5), а припущення (6) виконано, чи отримаю я заплановані результати (7) вчасно на запланованому рівні (8), що буде підтверджуватися документально (9)?

Якщо заплановані результати (7) на запланованому рівні (8), що підтверджується документально (9), отримані, припущення виконані, а ризики зменшилися або не з'являються (10), чи буде досягнуто Конкретну ціль (цілі) (11) до кінця реалізації проекту на запланованому рівні (12), що буде підтверджуватися статистичними даними та / або дослідженнями, які Ви зможете знайти в (13)?

Якщо визначену Конкретну ціль (цілі) (11) отримано на запланованому рівні (12), що підтверджується документально та / або статистичними даними (13), та припущення (14) виконано, чи буде запланована Загальна ціль (15) досягнута на запланованому рівні (16), що буде підтверджуватися статистичними даними та / або дослідженнями, які можна знайти в (17)?

Як і на попередніх етапах, аналіз вважається закінченим, коли на всі перевірочні питання отримана позитивна відповідь. Якщо ж відповідь негативна або непевна, то попередня клітинка або клітинки мають бути змінені і так триватиме до моменту, коли всі відповіді позитивні (не забудьте відобразити такі зміни і в графіках Ганта і в таблицях, якщо використовуєте їх для візуалізації плану).

Для більшої надійності попросіть перевірити логіку проекту вашого колегу, який є не задіяним у проекті, або представника Ради проекту, або когось взагалі з іншої організації. Якщо всі вони також підтвердять логіку проекту, то це свідчитиме про прозору і зрозумілу логіку побудови проекту.

Практична порада:

В цьому розділі я також подав огляд інструментів для складання плану дій. Коли ви плануєте свій проект, то зверніть увагу на вимоги донорської організації. Як правило вони зазначають, в якому вигляді має бути представлений план. Якщо цього не зазначено, то пам'ятайте про принципи орієнтації на продукт. В даному випадку ваш продукт – це зрозуміла послідовність дій, які приведуть вас до досягнення цілей проекту. Ця послідовність має також забезпечувати ефективність і надійність. Не ставайте заручниками інструментів – вони мають служити вам в досягненні цілі, а не навпаки. Виберіть ту частину, яка дасть вам необхідний результат при розумних витратах часу.

Якщо говорити про найбільш поширені практики, то діаграма Ганта, напевно, найпопулярніший спосіб представлення планів проекту.

11. Стадія планування: Оцінка ризиків

Чим складніший проект, тим більше ризиків з'являються. Втім, це не привід, щоб відмовлятися від проекту, а спосіб передбачити можливі складнощі і "підкласти соломку", тобто тверезо оцінити ситуацію і вибрати поведінку, яка збільшить шанси на успішну реалізацію проекту.

Існують цілий напрямок менеджменту - управління ризиками, який дає рекомендації стосовно того, як діяти в умовах невизначеності. Метод PRINCE2 пропонує для управління ризиками трирівневий підхід:

- Ідентифікація ризику. Якщо ми погоджуємось, що деяка подія може мати вплив на досягнення цілей проекту, необхідно щоб всі розуміли однаково, з чим ми маємо справу.
- Оцінка ризику. Цей етап передбачає визначення впливу на досягнення окремих цілей, вірогідності настання небажаної події і її вплив на проект в цілому.
- Контроль ризику. Тут необхідно визначити відповідального, який буде відслідковувати можливе настання ризику і вибір способу відповіді на подію, якщо вона станеться.

Для ідентифікації ризику можна проводити мозковий штурм стосовно можливих ризиків з описом результатів в спеціальній таблиці:

Таблиця 11.1.

Опис ризику

Назва ризику	Автор	Категорія	Опис ризику	Опис впливу на проект
Назва ризику має містити унікальний ідентифікатор. Іноді використовують цифрові ідентифікатори	Хто помітив ризик. Іноді ризик, очевидний для однієї людини, абсолютно не помічають інші.	Допомагає визначити, до якої частини проекту відноситься ризик: фінанси, політика, погода, кадри, споживачі і т.д.	Опис того, як відбувається ситуація, яку ми відносимо до ризикованої. Що може відбутися? Як це буде виглядати?	Опис того, як неочікувана ситуація може змінити робочий план. Що може не відбутися? Що відбудеться з затримкою? Які додаткові витрати виникнуть?

Для визначення категорії ризиків можна використовувати метод PESTLE, який є акронімом і своєю назвою дає підказку стосовно того, в яку категорію варто віднести ризик.

Метод PESTLE

P	Політичні ризики (голосування в міській раді, взаємодія з мажоритарниками і т.д.)
E	Економічні ризики (курси валют, зміна вартості ресурсів і т.д.)
S	Соціальні ризики (сприйняття громадою, активність громади і т.д.)
T	Технологічні ризики (сумісність з програмним забезпеченням, популярність технології серед користувачів і т.д.)
L	Законодавчі (різниця між законами ЄС та України, певні часові обмеження, що встановлені законодавчими актами, нові закони, які можуть змінити ситуацію)
E	Екологічні (забруднення, енергоспоживання і т.д.)

Ідентифікація ризиків – це не одноразовий захід. Можливо продовжувати аналізувати ризики і повідомляти про них команду і керівника проекту і під час планування, і під час реалізації проекту, і, навіть, на етапі звітування і складання lessons log.

Наступний крок управління ризиками – оцінка. Найчастіше при оцінці ризику використовують двомірну матрицю, на одній шкалі якої зазначається вірогідність настання ризику, а по іншій – його вплив на проект.

Вірогідність	Дуже висока Більше 70%					
	Висока Більше 50%					
	Середня Більше 30%					
	Низька Більше 10%					
	Дуже низька До 10%					
		Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
		Вплив на проект				

Малюнок 11.1 Матриця класифікації ризиків.

Вірогідність ризику можна визначати різними методами, в т.ч. з використанням складного математично-статистичного апарату. Разом з тим, у більшості випадків, підійде метод експертних оцінок.[15] Ідея методу полягає в тому, що, враховуючи думку експертів, можна передбачити вірогідність події. Звичайно, експертами мають виступати люди, які мають досвід роботи з ситуаціями, аналогічними тій, які ви розглядаєте. Якщо ви працюєте стабільною командою і маєте досвід реалізації проектів, то ваша команда може стати «групою експертів». Необхідно зібрати експертів і обговорити вірогідність настання ризикованої ситуації, потім робиться висновок. Висновок може ґрунтуватися на узгодженій всіма позиції, може бути результатом голосування за найбільш вірогідний сценарій, може бути розрахований як усереднене значення оцінок або іншими методами. Головне, щоб в розумні терміни ми могли отримати достатньо обґрунтовану оцінку.

Оцінка впливу на проект може відбуватися аналогічним чином. Експерти можуть визначити, наскільки подія, яку ми відносимо до ризику, може змінити план: від незначних змін – до неможливості завершення проекту в затверджені терміни, неможливості надати один чи декілька продуктів або повною неможливістю завершити проект. Тут не може бути фіксованих визначень, оскільки, в одних випадках, затримка виконання проекту на тиждень або навіть місяць може бути оцінена як «Низький вплив», а в інших – затримка в один день може бути оцінена як «Дуже високий вплив». Головним вимірювачем є думка експертів.

Всі ризики, описані в попередній таблиці 11.1, переносяться у відповідні клітинки матриці; для більшої зручності, щоб не записувати повну назву, їх нумерують.

Далі потрібно вибрати стратегію поведінки стосовно ризиків. І перше питання, яке виникає – чи ми маємо враховувати всі ризики? Відповідь полягає в тому, що це знову має визначити експертна група або команда проекту. У залежності від специфіки проекту чи впливу ризиків, вони встановлюють межу чутливості до ризику. Це може виглядати як затемнені клітинки на малюнку 11.1. Тобто в даному гіпотетичному прикладі ми встановили, що будемо реагувати лише на ризики, які мають високу і дуже високу вірогідність, а також високий і дуже високий вплив. Також зважаючи на високий вплив, будемо реагувати на ризики з середньою вірогідністю і дуже високим впливом. Але підкреслюю, це залежить від конкретного проекту і рішення команди. Справа в тому, що неможливо передбачити все і потрібно сконцентруватися на найбільших загрозах, тому що запобіжні заходи потребуватимуть ресурсів і часу, які і так обмежені.

У випадку, коли метод запропонований PRINCE2 виглядає занадто складним, я пропоную використовувати трохи спрощений варіант таблиці, де ризики розділяються всього на чотири групи за двома критеріями: впливу на проект і вірогідності настання.

Дуже висока Більше 70%	1	2
	3	4
Висока Більше 50%	Дуже низький	
	Низький	

Малюнок 11.2. Спрощена таблиця оцінки ризиків проекту.

Всі інші заходи з визначення вірогідності і оцінки впливу на проект оцінюються аналогічно. Відповідно до цієї класифікації, найбільшу увагу варто приділити тим ризикам, які попали в другий квадрат. Обов'язково варто закласти в бюджет заходи, які зменшать або унеможливають таку подію і скласти план дій на випадок її настання. Рішення стосовно інших залежатимуть від визначення межі чутливості до ризиків.

Є типові заходи, які використовуються для «боротьби» з ризиками, які попали в межі зони чутливості [2]. Зразки заходів і приклади застосування продемонстровані в таблиці 11.3. Для того, щоб показати наскільки ці правила універсальні, крім практичних прикладів, я наведу ще й жартирливі, але такі ж самі реальні.

Таблиця 11.3.

Типові реакції на ризики

Реакція	Визначення	Приклад
Уникнути	Змінити деякі аспекти проекту, таким чином, що загроза не може мати ніякого впливу або взагалі не може відбутися.	Критично важлива зустріч має відбутися на відкритому повітрі і є ризик поганої погоди. Тоді зустріч можна перенести в приміщення і уникнути цього ризику. Уявіть, що ви готуєте на сніданок яєчню і є ризик, що вона підгорить. Тоді, ви можете вирішити не смажити яйця взагалі і випити гоголь-моголь.
Зменшити	Дії, що зменшують вірогідність небажаної події	Ми встановимо «плаваючу» дату для зустрічі і вже перед зустріччю, спираючись на більш точний короткотерміновий прогноз погоди, підтвердимо остаточну дату. Можна прийняти рішення всю увагу приділити тільки смаженню яйця, не відволікаючись на чай або нарізку хліба, тоді вірогідність пригорання зменшиться.
	Дії, що зменшують вплив небажаної події	Для зустрічі на повітрі можна видати учасникам дощовики і встановити навіс-парасольку. Таким чином вплив негоди буде не таким сильним.

		Якщо ми готуємо яєчню з декількох яєць, то готуючи їх по-одному, ми ризикуємо тільки одним яйцем за раз, а не всім сніданком.
Запасний план	Підготувати можливість скористатися запасним варіантом.	Крім підготовленої зустрічі на відкритому повітрі, забронювати кімнату на випадок, якщо піде дощ. Мати в запасі мюслі з йогуртом. На випадок, якщо яєчня пригорить.
Передати відповідальність	Перекласти відповідальність на третю сторону	Купити страховку, на випадок дощу, з зобов'язанням страхової компанії покрити збитки заподіяні зривом зустрічі. Замовити яєчню в ресторані. Це звичайно дорожче, але ви заплатите ресторану лише за добре приготовану яєчню.
Розділити відповідальність	Сторони домовляються про спільну відповідальність за збитки	Наприклад, ви хочете провести зустріч на відкритому повітрі, а ваш партнер наполягає тільки на одній можливій даті, коли дуже можливий дощ. Ви можете домовитися про розділення затрат на перенесення зустрічі у випадку, якщо дощ піде. Готуючи яєчню, ви знаєте, що сусід також готує яєчню. Ви можете домовитися, що у випадку, коли у одного з вас яєчня пригорить, то інший поділиться своїм сніданком.
Прийняти	Свідомий вибір продовжити реалізацію проекту за тим самим планом, без змін чи спеціальних реакцій на ризик.	Ви, так само як і ваші гості, знаєте, що дощ може бути, і перенесення неможливе, і ресурсів на запасні варіанти нема. Ви просто приймаєте цей ризик в надії, що дощу не буде, а навіть як буде, то це не вплине суттєво на проект. Ви вирішуєте, що всі запобіжні заходи занадто складні і просто готуєте яєчню.

Слід відзначити, що метод PRINCE2 також відносить до неочікуваних ситуацій ті, що можуть мати позитивний ефект. Такі ситуації називаються можливостями. Процедура їх ідентифікації і оцінки така сама як і для ризиків, при тому типові реакції, природно відрізняються. Детальніше про них ви можете дізнатися з Додатку 8.

В Інституті міста ми використовуємо реєстр ризиків, який підсумовує результати попереднього аналізу. Додаткова користь такого підходу полягає в тому, що в деяких проектних заявках на пряму вказана вимога вказати ризики проекту, які можуть мати найбільший вплив. Крім того, це можливість зафіксувати рішення стосовно того, що робити, якщо ризик проявить себе.

Таблиця 11.4

Реєстр ризиків

Назва ризику	Категорія ризику	Опис ризику/ Вплив	Трігер	Реакція	Відповідальний
Ідентифікатор ризику (як в таблиці 11.1)	Див. таблицю 11.3	Опис у відповідності до таблиці 11.1	Ознака, за якою проектний менеджер може визначити, що ризик станеться.	Визначена в результаті аналізу реакція мал. 11.1, табл. 11.3	Людина, яка відповідальна за реалізацію реакції (проектний менеджер, керівник робочої групи і т.д.)

Варто зазначити, що час, витрачений на аналіз ризиків і визначення стратегії дій стосовно необхідної реакції на ці ризики, багаторазово окуповується при реалізації проекту. Ви будете здивовані, коли зможете запобігти небажаній ситуації в багатьох випадках, в той час, коли інші ваші колеги змушені капітулювати перед складними становищами.

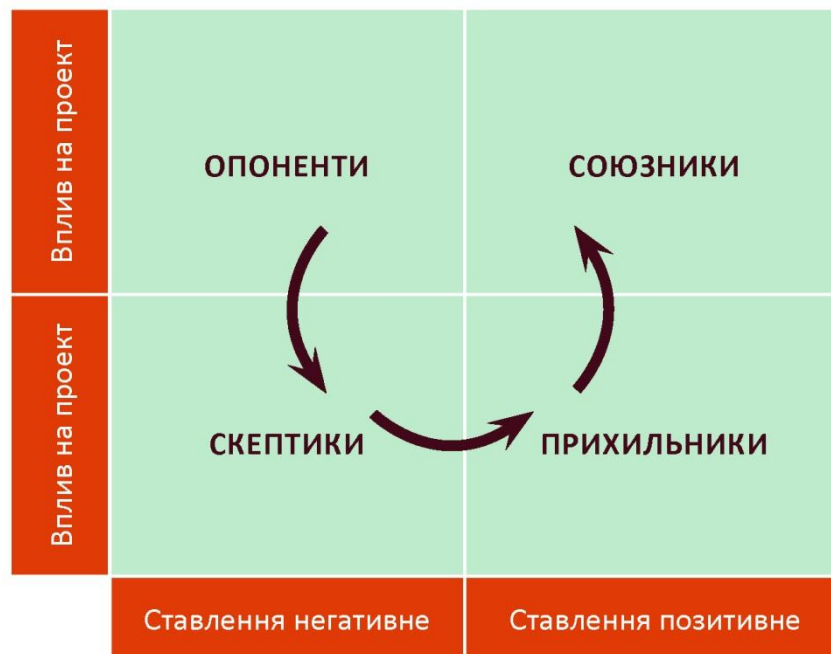
Приклад заповненого реєстру ризиків ви можете знайти в Додатку 9.

Наприклад, для багатьох бюджетних структур в 2013 та 2014 році був характерний ризик затримки коштів Державним казначейством. Відповідно, заходами для подолання цього ризику можуть бути платіжні документи підготовані заздалегідь, домовленість про безвідсоткову зворотню допомогу від комунального підприємства, інформування казначейства про ризики несвоєчасної оплати коштів по міжнародних проектах. До слова, у Львові таку роботу провела міська рада і казначейство йшло на зустріч, намагаючись скоріше проплачувати кошти, відповідно до міжнародних проектних зобов'язань.

12. Стадія планування: Стратегія комунікації

Сьогодні ми живемо в суспільстві наскрізь пронизаному інформацією. Якщо ви щось робите по проекту і недостатньо інформуєте зацікавлені сторони, то вони вважають, що ви не робите нічого. Найгірше, коли таке приходить на думку донору.

В першу чергу, потрібно визначити, які зацікавлені сторони потрібно інформувати. Для цього складається повний перелік, в який можуть входити: представники донорської організації, партнери, управління міської ради, які дотичні до реалізації проекту, депутати міської ради, мешканці, певні громадські організації та експертні середовища. Якщо їх виявиться забагато, сконцентруйтеся на тих, обмін інформації з якими є найбільш важливим. Потім, для кожної групи окремо, складається інформація, яку потрібно їм надавати. Тут може стати в нагоді матриця для аналізу зацікавлених сторін (див. малюнок 12.1). Ми вже аналізували зацікавлені особи при створенні ради проекту і визначенні цілей проекту (Розділ 8. даного посібника). Обидва підходи використовують подібні способи і процедури, але для стратегії комунікації ми оцінюємо не зацікавленість в результатах проекту, а ставлення до проекту і використовуємо в аналізі ті зацікавлені сторони, які визначені важливими в результаті аналізу в розділі 8. Може бути, що стратегія комунікації потребуватиме включення додаткових зацікавлених сторін власне з точки зору комунікації. Наприклад, в стратегії комунікації завжди мають бути враховані місцеві засоби масової інформації, які можуть не належати до тих сторін, які зацікавлені в результатах проекту напряду, але будуть в значній мірі впливати на те, як сприйматимуть проект і його результати інші стейкхолдери.



Малюнок 12.1 Матриця аналізу стейкхолдерів.

Зверніть увагу на стрілки, які ведуть від опонентів до скептиків, від скептиків до прихильників, від прихильників до союзників. Це напрямок стратегії комунікації. Стратегія має на меті покращити ставлення до проекту, зменшити потенційний негативний вплив, збільшити

залучення до проекту нових союзників. Справа в тому, що ніколи всі зацікавлені сторони не будуть на 100% задоволені проектом, тому ви маєте ставити собі реальну мету залежно від того, яка була стартова позиція групи стейкхолдерів.

Працює це наступним чином. Опоненти – це сторони, для яких тема проекту є достатньо важливою, а ставлення до проекту – негативне. Вони, як правило, займають активну позицію і можуть перешкоджати реалізації проекту. Наприклад: якщо проект потребує бюджетного дофінансування, то профільним депутатським комісіям будуть потрібні вагомі аргументи, щоб переконати їх в необхідності проекту. Більше того, якщо вони мають інше бачення стосовно методів реалізації проекту, то вони можуть активно виступати на сесії, переконуючи своїх колег не підтримувати таку ініціативу. Для них потрібна інформація, яка переконає їх в тому, що проект потрібен і несе багато корисних переваг для громади. Перший крок – перехід опонентів в категорію скептиків, тобто таких, які вже не виступають активно проти, але в цілому ставляться негативно. Це виражається в коментарях, наприклад: “Це непоганий проект, але доцільність його під великим питанням” або “Хороша ідея, але реалізувати її в такий спосіб нереально”. Скептикам потрібно дякувати за конструктивну критику і надавати скорочену інформацію про позитивні факти виконання заходів проекту. Не варто допускати, аби вони вважали, що ви засипаєте їх спамом. Ваше завдання – перевести їх в категорію прихильників. Прихильникам подобається проект, але вони, як правило не будуть активно залучатися до виконання. Як правило, позиція прихильників виражається в висловах: «Ви молодці, продовжуйте», «Додайте ще мій район до проекту». Їм потрібно надавати коротку інформацію про перебіг проекту і просити експертної думки, щоб більше залучити їх знання та досвід. Наше завдання – створити умови для переходу прихильників до союзників. Союзники активно підтримують проект, їх можна і треба залучити до проведення круглих столів та інших заходів, які можуть допомогти в реалізації. Як правило, це пов’язано з тим, що очікувані заходи і результати проекту співпадають з їх баченням необхідних дій на розв’язання певного питання, яке заважає розвитку міста. Інформація для них має бути більш детальною, настільки, щоб у них була можливість долучитися до виконання проекту. Але не чекайте, що вони самі запропонують допомогу, їх треба попросити.

Окрему увагу варто приділити інформуванню громади, якщо це потрібно для проекту. Справа в тому, що серед мешканців будуть і скептики і прихильники, але ви, ймовірно, не зможете персоніфіковано подавати інформацію. Тому я рекомендую готувати для них меседжі як для скептиків, з повним розумінням того, що це нормально, коли довіру треба заслужити. Донорські організації зацікавлені, в свою чергу, в максимальному висвітленні їх підтримки корисних для громади ініціатив і в формуванні позитивного іміджу їх організації.

Для чого нам потрібна така стратегія на етапі планування? Для того, щоб включити її в план виконання і, при необхідності, запланувати відповідні витрати. Наприклад: на інформаційну компанію на біл-бордах, створення спеціального сайту, роздрук листівок, візити партнерів (якщо партнери знаходяться в інших містах і країнах) і т.д. Головне переконатися, що інформаційний канал, який ви вибрали буде ефективно доносити інформацію до цільової групи. Наприклад: якщо ви хочете поінформувати мешканців певного мікрорайону, то оголошення в під’їздах будуть більш ефективними, ніж спеціальний сайт. А при необхідності інформування, наприклад, експертів-урбаністів, цільова розсилка або новина на профільному веб-порталі будуть набагато ефективніші, ніж біл-борди чи ролики на радіо.

Деталізація стратегії комунікації має залежати від масштабів проекту. Для нас мінімальною вимогою є заповнення таблиці (див. Таблицю 12.1), а максимальним може бути багатосторінковий план інформування. Головне, щоб стратегія комунікації виконувала свою мету, допомагала розповсюдити необхідну інформацію для цільової аудиторії і перетворити опонентів та скептиків на прихильників і союзників.

Таблиця 12.1

Стратегія комунікації

Зацікавлена сторона	Класифікація	Інтерес в проекті	Меседж	Канал комунікації	Відповідальний	Частота комунікації
Назва зацікавленої сторони	Використовуйте матрицю 12.1	Короткий опис того, чому проект викликає інтерес, або негативне ставлення	Основний напрямок інформації, який задає тон всім повідомленням	Канал комунікації, який найбільш зручний обраній зацікавленій стороні (для одних це може бути електронна пошта, а для інших тільки індивідуальні спілкування	Хто буде комунікувати. Природно вибирати відповідального, у якого склались позитивні стосунки з зацікавленою стороною.	Період, який визначається на підставі власних оцінок і досвіду, а потім коригується по мірі реалізації проекту. Може змінюватися в обидві сторони.

В великих проектах комунікаційна стратегія може виглядати складніше і містити наступні розділи [2]:

Таблиця 12.2.

Комунікаційна стратегія

Розділ	Опис
Вступ	Фіксує мету, цілі та завдання, а також зазначає, хто є відповідальним за реалізацію стратегії
Процедура комунікації	Опис стандартів процедури комунікації, можливо ви маєте притриматися певного корпоративного стилю, а також опис можливих варіацій. Іноді, складається враження, що порядок розміщення логотипів стає більш важливим питанням, ніж видання, яке вони прикрашають. Це звісно перебільшення, але неправильно розміщений логотип може коштувати вам відмови у фінансуванні.
Інструменти і технології	Опис інструментів і технологій, які будуть використовуватися. Facebook, блоги, сайт, прес-конференції. Які інструменти ви захочете використовувати?
Записи	Де будуть фіксуватися дані про проведену комунікацію. Папки з кореспонденцією, протоколи зустрічей, прес-релізи і т.д.
Звітування	Кожна стратегія має мати елемент звітування, комунікаційна - не виняток. Які форми звітів ви будете збирати, які індикатори ефективності встановите, щоб оцінити результативність стратегії.
Розклад комунікаційної активності	Коли ви проведете прес-конференцію, коли краще оприлюднити звіт, коли треба подати інфографіку. Якщо ви заплануєте це раніше, у вас буде більше можливостей краще підготуватися.
Ролі і відповідальності	Як і в кожній стратегії, мають бути визначено хто відповідає за що.

Аналіз зацікавлених сторін	<p>Для цього розділу можуть бути використані інструменти, які я описував в розділі 8 та на початку поточного розділу. Ви можете використати і інші методи, головне, щоб аналіз відповідав на наступні запитання:</p> <p>Хто є зацікавленими сторонами? Які поточні стосунки з ними ми маємо? Які стосунки хочемо мати? Як будемо з ними взаємодіяти? Які ключові меседжі будемо передавати?</p>
Інформація потрібна кожній з зацікавлених сторін	<p>Яку інформацію очікують від проекту? Яку інформацію мав би отримати проект від зацікавлених сторін? Хто буде провайдером, а хто отримувачем інформації? Яка має бути частота комунікації? Які засоби комунікації ми виберемо? Який формат комунікації буде найбільш підходящим?</p>

Мене часто питають, що робити, якщо ми не знаємо наперед, яке ставлення до проекту має певна зацікавлена особа чи група осіб. Моя порада: почніть комунікувати із припущення, що вони будуть «скептично» налаштовані. Чому скептично? Подивіться на нас самих: зараз в суспільстві домінує недовіра, якщо ми зустрічаємо щось нове, то маємо тенденцію недовіряти. Добре це чи погано – важко сказати, сприймайте це як даність. І якщо раптом зацікавлені сторони виявляться прихильниками або союзниками, то вважайте це бонусом.

Приклад:

Будьте уважні в побудові комунікації. Ніхто не має бути забутий, особливо союзники. Іноді думаєш: «Потім їм скажу, вони ж ставляться до проекту добре... Ще буде час...», а потім виявляється, що найкращі партнери не були достатньо поінформовані. Одного разу це майже коштувало нам спонсорської підтримки. Ми готували всеукраїнську конференцію і на ранньому етапі, одна з донорських організацій відразу погодилась підтримувати проект. Ми вирішили, що програму затвердимо пізніше, і кинулися в деталі проекту. Крім того, звичайно були і опоненти, на спілкування з якими йшло багато часу, звичайно були і проблеми в організації, які відвертали увагу, але, на свій сором, я помітив, що наступний контакт з ключовим партнером відбувся, коли програма була затверджена з учасниками і, власне, пора було починати фінансувати подію. Я не буду вдаватися в деталі тієї непростой розмови, моє обличчя було найчервонішого з усіх червоних відтінків, а вибачатися доводилося на кожному кроці. І лише завдяки великодушності партнерів і тому, що це був не перший наш спільний проект, вони все-таки прийняли рішення підтримати конференцію. А я запам'ятав, що якщо недоінформувати союзників, вони цілком реально можуть стати скептиками або навіть опонентами.

13. Стадія планування: Поради з бюджетування

Головна ідея визначення витрат, які ви закладаєте в бюджет – розуміння принципу аналогу. Якщо заходи, аналогічні тим, що ви пропонуєте в проекті, можна зробити за ту саму ціну або дешевше, ніж пропонуєте ви, то вірогідність позитивного рішення про виділення фінансування знижується. Це дуже подібно на ринкові механізми. Для того, щоб обрали ваш товар, ви маєте запропонувати кращу ціну, при однаковій якості або кращу якість при однаковій ціні, а іноді обидві переваги одночасно. Звичайно, на рішення донора впливає багато не фінансових чинників, наприклад, відповідність цілям, досвід і т.д. Втім, якщо спростити ситуацію, то механізм надзвичайно простий. Уявіть собі дві організації, які подали заявки про проведення екологічної експертизи на 100 тис. Перша організація, 60 тис. витратить на послуги екологічної експертизи, 40 тис. на інформаційні заходи. Друга організація, проведе екологічну експертизу разом з партнером, який частину витрат внесе як “in kind” і вона коштуватиме донору вже 40 тис., ще 40 тис. витратить на інформаційні заходи і ще 20 тис. на освітні заходи. Ви б який проект вибрали? Звичайно другий! Аналогічні витрати дають більший результат.

Кожен бюджет має свою специфіку, більшість донорів мають свої вимоги і форми для складання бюджету. Тут треба бути дуже уважним, в частині того, які витрати можна включати, а які ні. Іноді встановлюється ліміт на “тверді витрати” чи закупку обладнання. Важливо суворо дотримуватися таких вимог, інакше заявку можуть відхилити з причин невідповідності вимогам конкурсу, навіть якщо сама ідея була дуже цікавою.

Так само, як створення проекту відбувається по кроках, так і розробка бюджету розділяється на три стадії.

Приблизна оцінка витрат в порядку зменшення. Мета попередньої приблизної оцінки – визначитися з реальністю проекту і його відповідності умовам конкурсу. Іноді тут йдуть зворотнім шляхом, відштовхуючись від суми доступної за умовами проекту. Тому оцінюються тільки головні статті витрат. Починають з найбільших, найдорожчих елементів і поступово переходять до менших елементів. Важливо звернути увагу на правильне співвідношення статей. Логіка полягає в тому, що основні найважливіші продукти проекту мають мати більше фінансування в порівнянні з другорядними допоміжними.

Приклад:

Ви плануєте проект з підтримки активності місцевих громад в напрямку покращення громадського простору. Основна ідея полягає в тому, щоб навчити місцевих активістів, як робити подібні проекти і надати субгранти на реалізацію їх ідей. Крім того, заплановане видання буклету з результатами проекту і конференція для розповсюдження досвіду. Витрати розподіляються наступним чином: Study-tour в Німеччину для тренерів – 25%; Навчання активістів – 10%; Субгранти – 15%; Видання 15%; Конференція – 25%; Управління проектом – 10%.

Виглядає так, що витрати на виїзд тренерів і конференція занадто дорогі, так само і видання. Вони не є основними подіями в проекті, але коштують дорожче, ніж власне субгранти і навчання активістів. Це не тільки суперечить логіці, а й суперечить одному з семи принципів проектного менеджменту, а саме – необхідності орієнтації на продукт. Поставте собі питання, що є нашим продуктом. І кроки проекту і витрати мають підпорядковуватися меті – досягнення головних результатів/продуктів.

Одного разу у нас була подібна ситуація, коли ми мусили міняти план проекту, адже навчання тренерів з модерації громадських обговорень коштувало дорожче, ніж дофінансування проектів, які мали стати результатом громадських обговорень. Ми ще раз вивчили це питання і знайшли діючі в Україні школи модераторів, які надавали і послуги з навчання і послуги з модерації набагато дешевше.

Другим кроком в розробці бюджету, є його детальне пропрацювання. Це розрахунок вартості усіх заходів проекту на підставі детальної WBS або діаграми Ганта. Це основний за трудоемністю етап роботи, результатом якого є готовий до затвердження бюджет проекту.

Третім етапом є затвердження бюджету керівництвом організації. Важливість цього етапу часто недооцінюють, але потім це призводить до втрати можливостей до синергії з іншими проектами і програмами.

Приклад:

Проектний менеджер мав можливість включити в бюджет дуже важливе для проекту обладнання, але вагався що взяти: камеру чи комп'ютер? Обидві одиниці обладнання були надто дорогі для бюджету. І він прийняв рішення на користь камери. Керівник же обмежився лише контролем загальних показників бюджету і не помітив цієї деталі. А в іншому проекті, який веде інший проектний менеджер і який вже отримав фінансування вже була закладена камера. Таким чином, була втрачена можливість використати взаємодоповнення проектів.

- Разом з тим є низка елементів, які подібні в різних конкурсах. Я коротко відзначу головні:
- Власний внесок. Більшість організацій донорів виставляє вимогу, що частина витрат проекту має бути покрита за рахунок організації-отримувача гранту. В окремих випадках власний внесок має бути тільки фінансовим. І тут у нас нема іншого вибору, окрім як знайти такі кошти, наприклад, за рахунок бюджетного фінансування, внеску засновників і т.д. Але досить часто власний внесок може бути внесений "in kind". Мається на увазі негрошовий внесок, яким може бути праця організаційного комітету, обладнання, оренда приміщень і т.д. Наприклад, ваша організація орендує офіс за власні кошти, а для виконання проекту буде потрібен офіс; відповідно можна закласти вартість оренди офісу на період реалізації проекту, як внесок "in kind".
 - Витрати на управління та адміністрування надзвичайно важливі, в окремих вимогах до проектів також передбачена їх питома вага. Якщо її не встановлено, то існує правило здорового глузду, що витрати на адміністрування проекту не можуть перевищувати 20% від загального бюджету [22].
 - Передбачити непередбачуване. Можна і потрібно шляхом врахування в бюджеті статті "непередбачені витрати". Рекомендую використовувати максимально дозволена суму, як правило це 5%.
 - Ще один вид витрат, який дуже передбачуваний, але про який всі забувають - це оплата банківських послуг. Зазвичай, банк бере 1% за проведення платежу. Це не багато, але

часто буває, що для успішного виконання не вистачає дрібнички, то чому не передбачити її заздалегідь.

- Зверніть увагу на ПДВ. Деякі донори не компенсують ПДВ. І навіть, якщо ви не платник ПДВ, а отримали тренінг від іноземних експертів на території України, то ПДВ маєте сплатити. Виходом може бути реєстрація проекту в Міністерстві економіки і на підставі реєстрації – звернення до податкової інспекції з проханням не нараховувати ПДВ.
- Треба врахувати податки на заробітну плату. Приблизно 56% ви маєте сплатити, навіть якщо ви некомерційна організація.
- Також подумайте про курсові різниці. Останнім часом курс гривні досить часто змінюється, відповідно необхідно проаналізувати, який вплив коливання валют можуть мати на проект, і якщо можливо, відобразити це в бюджеті.
- Тендерні обмеження. В багатьох проектах встановлюються тендерні обмеження. Наприклад, якщо сума закупівлі більше 2000 євро, то необхідно провести тендер. Іноді це дуже проста процедура, коли треба мати мінімум три цінових пропозиції і обрати кращу з них. Зверніть увагу, що правила проведення тендеру можуть відрізнятися в залежності від фондів, будьте дуже уважні.

Абсолютно обов'язково дізнаватися реальні ціни, а не брати їх "зі стелі". Зв'яжіться з потенційним постачальником, уточніть умови і ціни. Щоб не опинитися в ситуації, коли ціни взяті з сайту, а відповідний розділ сайту компанії постачальника не оновлювався з 2012р.

Приклад заповненого бюджету ви можете побачити в Додатку 18.

14. Стадії реалізації: Стадії проекту. Управління по відхиленнях. Робота з командою. Протоколи і журнали

На початку посібника в теоретичній частині я згадував про принципи управління по стадіях і по відхиленнях. На стадії реалізації – це два найважливіших принципи, які дозволяють зекономити час і зусилля, уникнувши багатьох ризиків. Проект треба розділити на логічні стадії, які відрізняються характером роботи, інтенсивністю, результатами.

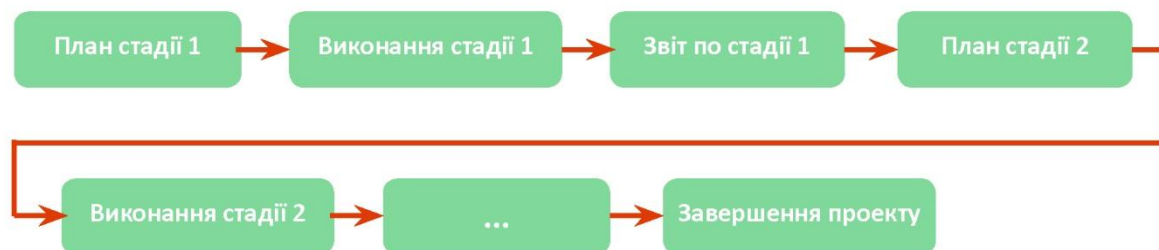
Приклад:

Давайте розглянемо як приклад проект, головна мета якого полягає у зміцненні потенціалу мікрогромад міста, розвитку їхньої спроможності у реалізації власних ініціатив та проектів, а також у налагодженні механізму ефективної взаємодії між ЛМР та мешканцями, громадськими активістами, ініціативними групами та громадськими організаціями задля спільного розвитку міста. Ми маємо гіпотезу (підтверджену попередніми інтерв'ю), що люди природно об'єднуються навколо своїх дворів і будинків, а також навколо мікрорайонів, але ці мікрорайони не завжди співпадають з адміністративними межами, а складаються історично. Ми хочемо дослідити ці райони, організувати зустрічі з мешканцями, вивчити їх проблеми, визначити місцевих активістів і, працюючи з ними, почати вирішувати проблеми громади, щоб продемонструвати їх спроможність ефективно і конструктивно співпрацювати з міською владою. Після того надати громадським лідерам спеціальну освіту, яка допоможе навчитися проводити збори громади, формулювати бачення ситуації, підготувати проект, підготувати правильний запит, побудувати систему спільного фінансування, в разі потреби зареєструвати громадську організацію, чи органи самоорганізації населення і т.д. Потім, спільно з громадськими лідерами, визначити найбільш важливі проекти для мікрогромад і реалізувати їх на умовах співфінансування субгрантів проекту та залучення коштів мешканців. Таким чином, ми отримуємо згуртовані громади з активістами, які володіють всіма необхідними інструментами самоорганізації і співпраці з міською владою; крім того ці знання застосовані для реалізації реальних прикладних проектів на території мікрогромади. Плюси і мінуси такої роботи будуть вивчені і проаналізовані в підсумковому виданні, яке буде представлено на звітній конференції. (В прикладі використаний фрагмент реального проекту, який реалізує Інститут міста, але в цілях демонстрації деякі його фрагменти будуть спрощуватися і дещо змінюватися з метою кращої демонстрації).

З опису можна побачити, що логічно напрошується його розділення на певні стадії:

- Дослідження історичних меж мікрогромад;
- Вивчення потреб мікрогромад і визначення місцевих активістів;
- Допомога у вирішенні 1-2 важливих проблем мікрогромади;
- Навчання місцевих активістів;
- Проведення конкурсу мікрогрантів (субгранти);
- Реалізація мікрогрантів;
- Аналіз і складання звіту;
- Підсумкова конференція.

Крім того, якщо одна з визначених стадій триває більше місяця, я би рекомендував розділяти її на дрібніші стадії. В даному випадку припустимо, що кожна зі стадій триває приблизно місяць. Тепер задача проектного менеджера – скласти план для кожної окремої стадії. При цьому, звичайно використовувати загальний план проекту, який був поданий разом з заявкою на проект. Важливо відзначити, що завдання полягає не у тому, щоб розробити детальні плани для всіх стадій одночасно. Схематично процес виглядає так:



Малюнок 14.1. Управління по стадіях.

Отже, послідовність дій наступна: перед складанням плану стадії, керівник проекту, керуючись принципом постійного уточнення, вивчає картку ініціювання проекту, опис бажаних результатів проекту, план проекту, аналіз ризиків і стратегію комунікації; складає план і надає для затвердження раді проекту або керівнику. Разом вони встановлюють межі допустимих відхилень. І тут спрацьовує принцип управління за відхиленнями. Тобто при подальшій роботі зі стадією, керівник проекту доповідає лише про відхилення, які не вкладаються у встановлені межі. Потім проектний менеджер звітується по стадії і, з огляду на виконання першої стадії, складається план другої – адже ми чогось вже навчилися, у нас з'явився зворотній зв'язок вже по практичних кроках. І цей процес повторюється аж до закінчення проекту. Весь цей час проектний менеджер і Рада проекту слідкують за тим, щоб проект рухався саме в напрямку досягнення тих продуктів, які були заплановані на початку. Кожна стадія також має мати заплановані результати, так само як і межі бюджету і інших ресурсів. Важливо, щоб продукт стадії був зафіксований максимально конкретно. Наприклад:

Таблиця 14.1.

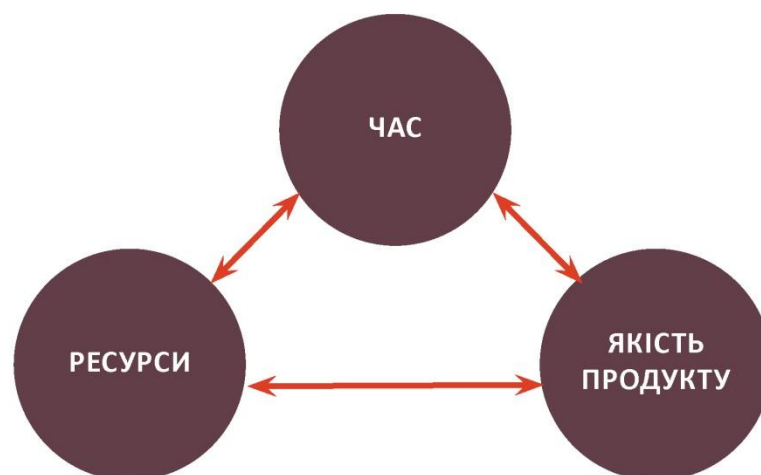
Приклад продуктів по окремих стадіях

Стадія	Продукт
Дослідження історичних меж мікроромад	Звіт з результатами соціологічного дослідження та висновком про межі мікроромад і нанесеними межами на карті міста.
Вивчення потреб мікроромад і визначення місцевих активістів	Звіт складений за результатами зустрічей з мешканцями мікроромад, де для кожної громади зазначений список першочергових проблем та список найбільш активних мешканців, які готові на волонтерських засадах допомагати вирішити зазначені проблеми.
Допомога у вирішенні 1-2 важливих проблем мікроромади	Звіт про визначені для вирішення проблемні питання та заходи, які були вжиті для їх розв'язання. В кінці

	стадії на зустрічі з мешканцями підтвердження вирішення мінімум однієї з проблем для кожної мікрограмади. Підтвердження має бути зафіксовано протоколом зборів.
.....	...
Реалізація мікрогрантів	Підписаний акт прийому-передачі робіт для кожного з мікрогрантів, який є підставою для перерахування коштів субгранту. Акт має підтверджувати виконання робіт згідно з затвердженим проектом в повному обсязі і з належною якістю.
Аналіз і складання звіту	Звіт, який має включати аналіз позитивного і негативного досвіду, буде пропонувати рішення для покращення ефективності роботи, а також пропозиції по поширенню досвіду в інших містах України.
Підсумкова звітна конференція	Одноденна конференція на 40 – 50 учасників. Під час конференції заплановані демонстраційні візити до мікрограмад, які вибрані як зразкові.

Якщо в межах кожної зі стадій є складні різноманітні роботи, то їх також можна розділяти на робочі пакети. Головний задум полягає в тому, щоб проект був розділений на розумно велику кількість керованих відрізків, тоді весь проект стає більш керованим.

Але ми розуміємо, що дуже часто в плані будуть відхилення і для того, щоб не перетворювати проект в суцільне погодження відхилень, Рада проекту разом з проектним менеджером встановлюють «межі чутливості» для результатів. В окремих випадках ми можемо змінювати велику кількість показників, а в інших – ні. Наприклад, в соціологічному опитуванні ми встановлюємо вибірку в 400 осіб, а договір з донором встановлює фіксовану ціну без можливості змін. Зменшити вибірку ми не можемо, бо буде порушена точність і репрезентативність дослідження, міняти ціну ми також не можемо, оскільки вона зафіксована договором. Тоді, можна встановити відхилення в часі. Головне пам'ятати, що у кожного проекту є свій трикутник (див. мал. 14.2.).



Малюнок 14.2. Трикутник проекту

Кожен проект або стадія проекту має три характеристики, за якими їх будуть оцінювати: час, ресурси, якість. Ці характеристики впливають одна на одну. Якщо скорочується час на виконання проекту, то нам потрібно збільшити ресурси, щоб мати заплановану якість. Якщо

ми хочемо збільшити якість, то маємо відповідно збільшувати час і/або ресурси. Якщо ми скорочуємо ресурси, то маємо додати час або поступитися якістю. Відповідно, добре продумайте, які допустимі відхилення можуть бути для стадії і не поспішайте відповісти “ніякі відхилення неприпустимі”, адже таким чином ви ставите себе в ситуацію, коли успішне виконання проекту майже неможливе. Навіть в будівельній галузі, відхилення колони від вертикалі може бути 15 мм, але не більше! Саме це і є управління по відхиленнях.

Нижче я пропоную ознайомитися з таблицею 14.2 [2], де зазначаються, які можуть бути відхилення в проекті.

Таблиця 14.2.

Які відхилення можуть бути в проекті

Сфера дозволеного відхилення	Рівень відхилень проекту	Рівень відхилень стадії	Рівень відхилення робочого пакету	Рівень відхилення проекту
Час +/- кількість часу на досягнення цілей	План проекту	План стадії	Робочий пакет	НД
Витрати +/- розмір запланованого бюджету	План проекту	План стадії	Робочий пакет	НД
Межі проектного рішення +/- які продукти будуть запропоновані (MoSCoW)	План проекту	План стадії	Робочий пакет	НД
Ризик +/- чутливість до ризиків	Стратегія ризику	План стадії	Робочий пакет	НД
Якість +/- параметри якості (км/кг/ і т.д)	Опис продукту проекту	НД	НД	Опис продукту
Ефект проекту (довгостроковий)	Опис проекту	НД	НД	НД

Відповідно межі чутливості встановлюються і для плану стадії. Після закінчення виконання плану стадії, проектний менеджер готує звіт і, якщо потрібно, звіт по відхиленнях. Це робиться для того, щоб проектний менеджер разом з Радою проекту прийняли рішення щодо плану наступної стадії. Можливо це буде перенесення певних робіт, можливо скорочення меж допустимих відхилень. Це все залежить від конкретної ситуації, але саме в цьому і полягає дотримання принципів, постійного уточнення, пристосування до середовища і управління по відхиленнях.

Приклад:

ми готуємо конференцію на 120 осіб і на етапі запрошення учасників, встановлюємо межі допустимих відхилень, що нас задовольнить, якщо за тиждень до початку у нас буде зареєстровано від 100 до 125 учасників. Відповідно, керівник проекту буде доповідати лише про ситуацію, коли кількість учасників виходитиме за встановлені межі. Я навів приклад одного параметру, але в реальності їх може бути багато: ціна кава-брейку, ціна обіду, ціна номеру, кількість осіб, які потребуватимуть поселення і т.д.

Коли план стадії затверджений, починається процес контролю стадії, що передбачає щоденну роботу проектного менеджера, щоб забезпечити продукти стадії, контроль за можливими ризиками, дотриманням загального бачення проекту і роботу з командою проекту. Важливо для керівника проекту якісно управляти інформацією, тому що саме на цьому рівні формується база для вивчення попереднього досвіду – журнал проекту (Таблиця 7.1.). Також керівник проекту має слідкувати за ризиками і фіксувати інформацію про нові виявлені ризики (Таблиця 11.1). В методі PRINCE2 є також рекомендація вести «реєстр питань» (issue register). Завдання реєстру питань – зафіксувати інформацію про всі питання, які формально вирішувались протягом проекту. Його основна відмінність від журналу проекту полягає в тому, що журнал зберігає багато неформальної інформації і є, по суті, щоденником керівника проекту, а в реєстрі ми фіксуємо проблемні питання, що потребували реакції вищого керівництва. Детальніше про те, що має бути зазначено в реєстрі питань, ви можете дізнатися з Додатку 14. Також, якщо виникають складні питання має бути складений «звіт по питанню» (issue report). Детальніше його складові зазначені в Додатку 15. На мою думку, використання реєстру питань і звітів по питанню доцільні в великих проектах та в організаціях зі складною ієрархією. В Інституті міста ми обмежуємося вимогою вести журнал проекту для керівника проекту, а питання, які потребують розв'язання на рівні керівника організації, вирішуються на спеціальних зустрічах, в матеріалах до яких подається опис проблемної ситуації у довільній формі.

Іноді звіт про виконання стадії потрібен ще до її завершення. Ви сидите у себе в кабінеті і раптом ваш керівник просить терміново надати інформацію про розвиток проекту. За жартівливими законами Мерфі, така вимога надходить саме тоді, коли всі, хто залучений до проекту, дуже зайняті, в тому числі і ви. PRINCE2 пропонує складання Highlights report (Звіт по основних моментах). Головне завдання Звіту по основних моментах – надати резюме або скорочену загальну інформацію по проекту. Найчастіше його використовує проектний менеджер для спілкування з Радою проекту. Звіт складається за наступними правилами:

Таблиця 14.3.

Інформація, яка міститься в Звіті по основних моментах

Частина звіту	Опис
Дата	Дата на яку складається звіт
Період	Період який покривається звітом. Як правило, від дати попереднього звіту/зустрічі до дати складання.
Короткий опис поточного стану	Загальний огляд поточного стану проекту або стадії
Що робиться в звітному періоді?	Які робочі пакети виконуються або закінчені? Які продукти закінчені? Які продукти заплановані, але ще не розпочаті чи не закінчені? Які корегуючі дії ви здійснили?
Що буде робитися в наступному періоді?	Які робочі пакети будуть виконуватися або будуть закінчені? Які продукти будуть закінчені? Які корегуючі дії ви плануєте здійснити?

Як справи з допустимими відхиленнями на рівні стадії і рівні проекту?	Чи є відхилення? Чи вкладаються вони у встановлені межі? Який прогноз на найближчий час?
Запити на зміни	Чи є запити на зміни плану проекту або плану стадії?
Ключові питання і ризики	Узагальнена інформація про ризики і проблемні питання.
Звіт по винесеним урокам	Якщо це має місце, то які висновки ви зробили, які уроки винесли при роботі з проектом в звітний період.

Є і ніші способи надання швидкої інформації у вигляді проміжних звітів. Наприклад, дуже цікава методика запропонована Кларком Кемпбелом в його книзі «Управління проектом на одній сторінці» [19]. Кемпбел представив дуже цікавий спосіб представлення результатів проекту на одній сторінці А4. Ця матриця захищена авторськими правами і на її основі розроблено багато корисних продуктів для проектних менеджерів, але базові версії доступні для завантаження [20]. В Додатку 16 я пропоную ознайомитися з прикладом заповнення, який також доступний для вільного завантаження.

На завершення стадії укладається звіт про кінець стадії (End stage report). Це теж форма проміжного звіту, але, на відміну від звіту по основних моментах, він цілком прогнозований і прив'язаний до кінця стадії. Цей звіт подається разом з планом на наступну стадію, щоб рада проекту і проектний менеджер прийняли рішення стосовно продовження проекту: наприклад, рішення про затвердження плану наступної стадії, змін до плану проекту і т.д. [2]

Таблиця 14.4.

Інформація, що міститься в звіті про кінець стадії

Частина звіту	Опис
Звіт проектного менеджера	Підсумок виконання стадії від проектного менеджера.
Перегляд першого опису проекту (Business case)	Аналіз того, як результати стадії корелюють з першим описом: - результати досягнуті на дату звіту - результати, що залишились для наступних стадій - відхилення від затвердженого опису - ризики та їх вплив
Перегляд цілей і задач проекту	Огляд того, як проект виконується в порівнянні з запланованими датами, витратами і іншими ресурсами, досягнутими цілями, якістю, ризиками. Перегляд ефективності стратегій проекту і методів контролю.
Перегляд цілей і задач стадії	Огляд того, як стадія виконується в порівнянні з запланованими датами, витратами і іншими ресурсами, досягнутими цілями, якістю, ризиками.
Перегляд роботи команди	Оцінка роботи команди проекту, подяки за високу ефективність
Перегляд продуктів	Що зроблено, щоб продукти відповідали запланованій якості? Які продукти були заплановані на поточну стадію? Чи були які-небудь відхилення від специфікацій продуктів? Які рекомендації

	щодо подальшої роботи з продуктами?
Засвоєні уроки	Якщо такі є. Зазначаються висновки і поради стосовно подальшої роботи на підставі досвіду виконання поточної стадії.
Питання і ризики	Перелік проблемних питань і ризиків, які впливають на проект.
Прогноз	Прогноз проектного менеджера щодо наступної стадії

Я хочу звернути увагу на те, що PRINCE2 не регламентує обсяг звіту. Цілком природно, що для відносно невеликих проектів розмір звіту може бути 1-2 сторінки. Приклад заповненого звіту кінця стадії представлений в Додатку 17.

Враховуючи те, що для кожної стадії має бути складений план і звіт, то занадто короткі стадії не дуже ефективні, тому що надто багато часу буде витратитися на організаційні моменти. Проте, в окремих випадках, наприклад, при проведенні конференції тривалістю один-два дні, складання окремого плану виправдовує себе, тому що інтенсивність робіт в цьому маленькому відрізку є дуже високою і потребує якісної координації. В таких умовах ми складаємо погодинний план з відповідальними і ресурсами. План складається в таблиці дещо подібної до таблиці представленої в Додатку 7, але зі своїми особливостями. По-перше, за основу береться час, по-друге, в колонці «результат» ми іноді вказуємо процес. По-третє, в цій таблиці ми не використовуємо фінансові показники, тому що в більшості випадків проплати регулюються загальними договорами на кейтерінг, оренду залу, обладнання, переклад і т.д. Всі ці договори мають бути укладені раніше і умови оплати також вже зафіксовані, тому, щоб не перевантажувати таблицю зайвою інформацією, ми її не включаємо. Якщо все ж потрібно, щоб в певній годині були здійснені виплати (наприклад, компенсація транспортних витрат учасників), то необхідна грошова сума вказується в колонці ресурси.

Таблиця 14.5.

Таблиця для деталізації сценарію події

Час	Що робити/Результат	Ресурси	Відповідальний
Записується конкретний час або інтервал часу. Наприклад 9.00 – 10.00	Коротко описати те, що має бути зроблено. Не описуйте деталі. Деталі ви розкажете на організаційній зустрічі. Саме там переконайтесь, що кожен зрозумів, що і коли має робити.	Що буде потрібно мати при виконанні робіт. Проектор? Ноутбук? Мікрофон?	На відміну від великих планів, тут треба зазначити особу, яка буде робити, те, що зазначено у відповідній колонці.

Коли сценарій складений, пройдіть через нього спільно з командою. Зробіть своєрідний краш-тест. Уявіть, що ви найвимогливіший керівник або гість, уявіть, що всі події описані в сценарії вже відбуваються. Чи можете ви до чогось причепитися? Чи хотілось би вам щось виправити? І негайно вносьте зміни в сценарій, вносьте зміни навіть в день, коли відбувається подія, тільки пам'ятайте, що ви обов'язково маєте попередити і інших учасників команди. Для цього варто проводити інформаційні зустрічі. Обов'язково у вечір перед подією, щоб налаштувати на роботу на завтра, а також зранку перед подією, щоб перепитати і перевірити чи кожен знає, де він має бути і що робити.

Приклад заповнення такої таблиці наведений в Додатку 13.

Приклад:

Одного разу ми організували в рамках проекту Майстерня міста презентацію переваг організації ОСББ. Проект був організований GIZ. В парку в центрі міста був встановлений намет, в якому і біля якого відбувалися різні заходи. Важливо було залучати мешканців і навіть випадкових перехожих. Для цього ми використовували листівки, демонстрували тематичні ролики на відкритих екранах, а також, щоб зачепити аудиторію з дітьми, ми вирішили організувати різні забави і, в тому числі, дарувати дітям повітряні кульки.

Все виглядало як чудовий план, поки ми не склали сценарій і не провели краш-тест. Стало очевидно, що надути 300 кульок звичайним «дідівським» способом, як кожен з нас надував би для своїх дітей – нереально. Надування однієї кульки, в залежності від обсягу ваших легень, займає від 0,5 хв до 1 хв. Помножити на 300 кульок, ми отримуємо від 2,5 до 5 годин безперервного надування. За цей час активна частина презентації давно скінчиться, а людина, відповідальна за цей процес, отримає гарантовану ненависть до такої забави на все життя.

Очевидно, ми прийняли рішення замовити спеціальне обладнання для надування кульок, яке трохи коштувало, але зберегло нерви і здоров'я членам команди.

14.1. Робота з командою

Пам'ятайте, що ви працюєте не з роботами, а з живими людьми. Тому дуже важливо аналізувати роботу команди і іноді навіть корегувати проект. Добре, якщо у вас стала команда, яка рік за роком спільно реалізує проекти. Але в реальності нам часто доводиться мати спільні проекти з партнерами, залучати до команди зовнішніх експертів, колег з інших відділів та департаментів.

Перш ніж всі спрацюються разом, команда проходить декілька етапів, до яких потрібно бути готовим [12]:

- Стадія формування: визначення хто саме долучиться до проекту; знайомство учасників; обговорення завдань проекту; детальне знайомство з планом.
- Стадія конфліктів: виявлення незадоволення стилем роботи; вияви особистих конфліктів; конфлікти через відхилення в плані; конфлікти через розподіл повноважень.
- Стадія нормалізації: виробляються спільні стандарти; виробляються неформальні правила; з'являються спільні перемоги.
- Стадія продуктивної спільної роботи: наздоганяється відставання в графіку; з'являється взаємопідтримка; з'являється розуміння якщо плани коригуються; більше позитивних спільних результатів.

Для того, щоб команда працювала злагоджено і ефективно, вона має пройти всі стадії. Так відбувається своєрідне визрівання; неможливо перескочити якусь стадію. Якщо ви не перезнайомили команду, вони не пройшли через конфліктну стадію і не випрацювали спіль-

ні норми, то це все виллється назовні в найбільш непідходящий момент, коли станеться критичне відхилення або зрив по термінах фінансування. Якщо треба, пройдіть ці стадії декілька разів. Іноді така потреба зумовлена зміною в складі команди або різкій зміні плану проекту. Також важливо відзначити, що команді буде легше пройти всі ці стадії, якщо їх буде вести лідер з чітким усвідомленням того, через які стадії треба буде пройти і якої поведінки варто очікувати. В деяких організаціях практикують неформальні зустрічі команди, для того, щоб налагодити спільне взаємопорозуміння. Це може бути вихід разом в найближчу кав'ярню в п'ятницю ввечері або пікнік на вихідних. Намагайтеся налаштувати учасників команди на співпрацю і взаємодопомогу. Завжди підтримуйте тих, хто демонструє командну гру, підтримуючи колег і попереджайте деструктивні прояви. Для того, щоб навіть під час присікання негативної поведінки продовжувати створювати позитивну атмосферу співпраці, використовуйте правила професійної критики (детальніше правила розкриті в Додатку 10).

Необхідно налагодити правильний потік інформації між керівництвом та учасниками проекту. Хоча на сьогодні вже є багато різних програмних продуктів і способів обміну інформацією, найбільш продуктивним і популярним залишаються робочі зустрічі.

Іноді в суспільстві домінує негативне ставлення до зустрічей, як до втрати часу і страшної нудоти. Можна почути щось на кшталт: «Зустрічі, зустрічі – нема коли працювати». Багато з нас, напевно, чули такі висловлювання, а можливо навіть і гостріші. Це відбувається через те, що на зустрічах змішують різні несумісні цілі, запрошують забагато людей і не проводять відповідну підготовку. Насправді зустріч – це незамінний інструмент обміну інформацією і управління проектом, при умові що дотримуються певні правила:

- Ви маєте проводити мінімально можливу кількість зустрічей;
- На зустрічах мають бути присутні мінімальна можлива кількість людей;
- Зустрічі мають тривати мінімально можливі проміжки часу;
- Кожна зустріч має мати специфічну підготовку.
- Якщо перші три правила, зрозумілі з самого початку, то підготовка зустрічі – це важливий процес, який теж має свої вимоги:
- Визначте ціль зустрічі і негайно припиняйте зустріч, як тільки ціль досягнута;
- Сплануйте, хто має бути запрошеним і запросіть їх заздалегідь;
- Складіть порядок денний і розішліть його учасникам. Якщо є матеріали, з якими треба ознайомитися наперед, перешліть їх також;
- Зазначте, коли закінчиться зустріч. І не плануйте тривалість зустрічі більше, ніж 2 години.

Для кращої орієнтації фахівці розділили типи зустрічей в залежності від мети їхнього проведення [18] (детальніше в Додатку 11):

Цілі і відповідні формати зустрічей

Ціль	Поради по організації зустрічі
Обмінятися інформацією, розставити пріоритети	Інформаційна зустріч. Тривалість до 20 хв. Учасники – працівники відділу або проектної команди. Швидке заслуховування інформації. Постановка завдань і пріоритетів. Уточнюючі запитання.
Отримати звіт, попрацювати над покращенням роботи працівника	Регулярна звітувальна зустріч. Регламент до 1,5 год. Учасники: керівник та підлеглий. Обов'язково наявність звіту. 30% обговорення звіту, 60% обговорення питань, які потребують рішень між керівником і підлеглим. 10% на підтримку мотивації.
Розв'язати складне питання	Спеціальна зустріч по темі. Тривалість до 2-х год. Учасники - ті хто потрібен. Обов'язкове надання попередньої інформації по темі обговорення. Обов'язкова попередня підготовка учасників. Зустріч починається з оцінки інформації. Лише якщо інформації достатньо, переходять до вирішення питання.

Якщо ви подивитесь на таблицю, то вам стане зрозуміло, звідки беруться негативні відгуки про зустріч. Зазвичай вони з'являються, коли цілі змішуються і ми маємо неправильних учасників без відповідної підготовки.

Приклад:

Ви зібрали всіх учасників робочої групи для того, щоб заслухати звіти і вирішити складні питання, які накопичилися. Тут вже очевидні декілька помилок. По-перше, коли звіти заслуховуються публічно, то всі схильні прикрашати свою діяльність, щоб виглядати кращими на фоні колег. По-друге, якщо під час звіту, ви зіткнетеся з негативним фактом, то мусите на нього відреагувати. А ми вже розглядали попередньо, що публічна критика неприпустима. По-третє, коли ви перейдете до обговорення проблемних питань, то знайдуться учасники, які не готові до цієї теми. Адже на звіт ми запрошуємо всю команду, а проблемні питання, скоріше за все, будуть стосуватися певного напрямку проекту. Відповідно, частина буде почувати себе зайвими. А якщо додати на таку зустріч трохи конкуренції, тиск часу, бажання проявити себе на фоні колег, небажання публічно обговорювати власні промахи, то ми маємо класичну зустріч, яка забирє купу часу, псує мотивацію і дуже рідко приносить результати. Отже, пам'ятайте про це і обирайте формат зустрічі відповідно до цілі.

Всі обов'язки та відповідальності в команді мають бути чітко розподілені і зафіксовані. Частково це визначено параметрами плану і відображено або в підсумковій таблиці, або в діаграмі Ганта (див. розділ 10). Іноді проект є достатньо складним або ж взаємопоеднання відповідальностей є досить складним, тоді варто використовувати діаграму відповідальностей [12].

Діаграма відповідальностей

	Керівник проекту	Провідний спеціаліст	Виконавець А	Керівник робочої групи	Керівник постачання
Розробка анкети	З	Д,З	О		
Вибір респондентів		О			
Пілотне опитування		О	Д		
Розмноження анкет	З	О		З	З
...

О – основна відповідальність; Д – додаткова відповідальність; З - затвердження

Можуть бути і інші позначки/ролі зазначені в діаграмі. Наприклад: П – прийом; За – забезпечення; І – інформування і т.д.

Приклад:

Людська свідомість працює таким чином, що більшість людей впевнені в тому, що існує якесь єдине «правильне» розуміння світу і всі користуючись «здоровим глуздом» до цього правильного розуміння приходять. Деякі керівники кажуть: «Нащо нам ця писанина, всі і так розуміють, що треба робити!». В такому випадку поведіть експеримент – попросіть кожного члена команди заповнити таблицю з розподілом відповідальностей. Готовий побитися об заклад, що таблиці будуть відрізнятися і кількість варіантів буде наближатися до кількості людей, що приймуть участь в експерименті. Так і народжуються внутрішні непорозуміння, які провокують конфлікти. Єдиний спосіб запобігти цьому – скласти єдиний розподіл, затвердити і передати всім виконавцям.

Досить часто ви стикатиметеся з ситуацією, що все одно якісь функції або роботи не були передбачені. Не засмучуйтесь, це проект, а значить – територія невизначеності. По-перше, принцип постійної перевірки і готовності до підлаштування закладені в основу управління проектами. По-друге, є поради які допоможуть розподіляти відповідальність більш якісно:

- Залучайте учасників команди і Ради проекту до розподілу відповідальностей;
- Перед затвердженням, підготуйте демонстраційний варіант, який треба допрацювати з командою;
- Регулярно передивляйтесь всі початкові планові документи і вносите корективи.

Дуже корисна звичка писати протоколи зустрічей, зустрічей робочих груп, зустрічей з партнерами, підрядниками і т.д. Чим більше людей залучені до виконання проекту, тим більша вірогідність того, що щось буде забуто або неправильно зрозуміле. Існують багато різних форм протоколів або форм фіксації домовленостей. В Інституті міста ми використовуємо таку (Додаток 13). Ви можете використовувати будь-яку, але вона має фіксувати хто був присутній, які рішення прийняті, хто відповідальний за виконання і в яких часових рамках. Так, можливо, це “бюрократія” і це “затягує процес”, “всі і так все пам’ятають і розуміють”, але я можу навести достатньо прикладів, коли відсутність такого фіксування призводило до великих фінансових втрат і зривів проекту.

Приклад:

Під час реалізації проекту з обміну найкращими практиками врядування і співпраці з бізнесом ми мали поїздку в Тбілісі. За декілька місяців до вильоту ми мали зустріч з партнерськими організаціями у Львові. Темою обговорення був сам переліт. Оскільки ми хотіли перевезти максимальну кількість учасників, то намагалися економити на транспортних витратах, тому знайшли складний, але відносно дешевий варіант, відповідно до якого спочатку треба було дістатися до Києва на поїзді, потім здійснити переліт до Кутаїсі, потім автобусом доїхати до Тбілісі. Один з партнерів заявив, що це занадто складна логістика і вони самі знайдуть кращий спосіб дістатися до Тбілісі. Керівник проекту зрозумів це таким чином, що партнер самостійно забезпечить собі транспорт. Ця розбіжність була виявлена, коли за два тижня до вильоту, коли керівник проекту поцікавився, як і коли вони зустрінуться з партнерами в Тбілісі. У відповідь він почув здивування і роздратування, оскільки партнери очікували, що білети давно закуплені і запевняли, що вони не відмовлялися летіти запропонованим маршрутом, а лише просили знайти кращий, якщо це можливо. Звичайно, розмова про те, хто що говорив і що мав на увазі ні до чого не призвела. Добре, що в проекті була закладена стаття на непередбачувані витрати, за рахунок чого і були терміново придбані квитки.

Якби після попередньої зустрічі був протокол, де зазначалось яким чином зафіксував керівник проекту домовленості, то ця розбіжність стала б очевидна набагато раніше і коштувала б дешевше. Отже, тепер всі наші зустрічі закінчуються розсилкою протоколу з пропозицією учасникам дати зворотній зв'язок, чи все правильно зазначено в протоколі.

Я постійно говорю про принципи гнучкості і готовності до змін, але що робити, коли зміни настали, а ми цього, м'яко кажучи, не чекали? По-перше, треба розглянути незавершену частину проекту як окремий проект і провести аналіз того, що саме пішло не так, в чому виражається відхилення, наприклад [12]:

- зірваний графік робіт;
- перевитрата ресурсів;
- не виконуються задачі проекту;
- не можуть бути надані один чи декілька продуктів проекту.
- Після того дізнайтеся причини, наприклад:
- ключові співробітники покинули команду;

- учасники ради проекту втратили інтерес;
- змінилися економічні умови;
- з'явилися нові технології, методи;
- змінилися пріоритети організації або організацій партнерів.

Тут наведені деякі приклади причин і ознак, але в роботі ви можете знайти і інші. Але щоб ви не знайшли, починайте з самого верху структури управління проектом. Зверніться до Ради проекту – ви маєте доповісти результати аналізу і заново уточнити очікування від проекту, продукти, ресурси, ефекти. Після того переговоріть з донором. Попре жорсткі умови реалізації проектів, донор також зацікавлений в успішній реалізації, тому досить часто можна домовитися про невеликі зміни, які в даному випадку можуть бути життєво важливими для проекту. Фіксуйте зміни і їх погодження письмово, щоб при оцінці проекту (дуже часто перевіряє проект інша особа, ніж та, яка вела ваш проект) у вас було погодження відхилень. Коли зміни затверджені, починайте перерозподіляти завдання і ресурси. Імовірно вам доведеться оновити план проекту, знайти нові критичні шляхи, переглянути можливості для скорочення і т.д. щоб втиснутися в нові умови. Після цього переговоріть з членами команди і затвердіть новий розподіл обов'язків. Постарайтеся максимально врахувати попередній невдалий досвід, щоб не повторювати помилки. Проведіть індивідуальні зустрічі з учасниками проекту, щоб переконатися, що вони розуміють потребу в екстремальних змінах і додати позитивної мотивації. Треба розуміти, що вони засмучені попередньою невдачею і потрібно повернути ситуацію таким чином, щоб мати можливість зробити все заново і краще мотивувати їх. Розбийте план на менші стадії і «святкуйте перемоги». Тобто після закінчення кожної стадії влаштовуйте зустріч, на якій підкреслюйте важливість досягнень останнього періоду. Деякі експерти радять відсвяткувати «Екватор проекту» тобто перехід через важливу точку. Люди люблять бути переможцями, тому дуже важливо повернути команді віру в успішне завершення проекту, надати нового імпульсу.

Практична порада:

Багато великих компаній використовують в роботі кодекс поведінки. Це власний набір правил, який диктується не законами, а внутрішньою корпоративною культурою компанії. Щось подібне обов'язково потрібно і для малих організацій, особливо якщо люди недавно працюють між собою. Це не обов'язково має бути великий документ, я бачив правила поведінки організації, які вміщалися на одній сторінці. Там має бути зазначено те, що є для вашої організації принципово важливим. Звичайно, життя є життя і люди не змінюються лише тому, що прочитали якийсь корпоративний кодекс, але якщо такий документ є, він обговорений з командою, то значної частини неприємних робочих ситуацій можна уникнути.

15. Стадія завершення проекту: Поради по завершенню і закриттю

Проект завершується не тоді, коли ви закінчили останню заплановану дію по презентації дослідження або відкриттю дитячого майданчику. Проект закінчується тоді, коли донорська організація прийняла ваш звіт і підтвердила свою задоволеність виконанням проекту. Завершення проекту настільки важливо, що PRINCE2 виділяє його в окремий процес, який має на меті визначити точку, коли прийняття результатів підтверджено, цілі і задачі, поставлені на початку проекту, досягнуті або, в окремих випадках, погоджено з усіма зацікавленими сторонами зміни до проекту. Відповідно перевіряються всі початкові домовленості і угоди, підписуються акти прийому робіт та послуг. Якщо в результаті проекту його продукт має бути переданий користувачу, то потрібно переконатися, що користувач повністю прийняв продукт, знає як його використовувати і обслуговувати.

На щастя, зазвичай у вимогах конкурсів також досить детально описано те, як потрібно звітувати, які документи будуть потрібні, в які терміни це має бути зроблено. До цієї частини є головна порада - читайте умови конкурсу і вимоги до звітів. Втім, є ще декілька моментів, які варто пам'ятати при завершенні.

Процес завершення проекту включає в себе наступні стадії [21]:



Мал. 15.1. Процес завершення проекту

Напевно до цього малюнку я б додав ще одну стадію – затвердження або прийом звіту донорською організацією. Адже буває так, що після того як проект завершений і звіт відправлений, до вас можуть звернутися за додатковими документами або інформацією.

При прийомі продуктів або результатів проекту важливо переконатися, що користувачі отримали саме те, що їм було обіцяно і крім того можуть ефективно користатися результатами проекту. Добре, якщо ви передаєте в користування громаді дитячий майданчик – вони напевно дадуть собі раду з тим, як ним користуватися. Але продуктом вашого проекту може бути програмний продукт, система аналізу даних чи прогнозна модель. Тому при передачі користувачу важливо переконатися, що він має всю необхідну інформацію, знання та навички для використання результатів проекту. Від цього напряму залежить довготривалий ефект. Звісно і ви, і донорські організації зацікавлені в максимальній тривалості позитивних ефектів проекту. Підготуйте рекомендації щодо подальшої експлуатації, залишіть необхідні контакти.

Я був свідком того, як після одного проекту українська сторона отримала унікальний програмний продукт, вартістю в багато тисяч євро. Цей дуже спеціалізований продукт дозволяв прогнозувати транспортні і пасажирські потоки в залежності від змін певних чинників, таких як закриття однієї дороги на ремонт або будівництво нового торговельного центру. Демонстрація його можливостей створила фурор серед гостей презентації. Але вже після передачі виявилось, що програма потребує постійного оновлення величезних масивів даних. На що в української сторони не було передбачено ресурсів. Більше того, навчання користуванню програмою не включало в себе організацію процесу збору інформації. Відповідно, проект обмежив свій ефект безпосередніми результатами (які, маю сказати, були цілком поважними), але була втрачена можливість продовжувати нести позитивний ефект після завершення.

Завершення оформлення документації теж надзвичайно важливий і недооцінений процес. Чи ви впевнені, що всі акти прийому-передачі робіт підписані? Чи всі оригінали рахунків отримані? Справа в тому, що вірогідність отримати необхідний документ знаходиться в зворотній залежності від часу проведення розрахунків. Як тільки ви розрахувалися, виконавець робіт вже переключився на нові замовлення і пріоритетність підготовки для вас нових документів чи дооформлення старих катастрофічно падає з кожним днем. Крім того, його працівники, які співпрацювали з вашим проектом, йдуть у відпустки, змінюють місце роботи, виїжджають на постійне місце проживання за кордон і вже ніхто не знає і не пам'ятає, яку саме версію документів мали передати вам. Тому, перш ніж перейти до складання звіту і перевірки результатів, складіть точний список всіх документів, які будуть потрібні для звітності і переконайтесь, що біля кожного стоїть відмітка про наявність.

Після того, як вся документація на місці, ви можете почати процес перевірки. Іноді умови проекту передбачають зобов'язання організації, яка отримала грант, провести незалежний аудит. Мені більше подобається саме такий варіант і не через те, що хтось робить роботу за вас. Насправді, при зовнішньому аудиті ваш бухгалтер разом з керівником проекту працюють мабуть більше, ніж якби вони робили це все самостійно. Мені подобається, що зовнішній аудитор задає цікаві питання, які виконують своєрідну роль стрес-тесту.

Приклад:

З розмови з аудитором.

- Чим ви підтвердите, що тренінги дійсно відбувалися?
- У нас є списки учасників тренінгів з їх власним підписом.
- І ви дійсно видали їм всім сертифікати учасників?
- Так, це сертифікат який підтверджує, що вони прослухали тренінг.
- А де підтвердження, що вони дослухали тренінг до кінця? І де підтвердження, що ви видали сертифікати саме їм?
- ...?!?

Вже після того як всі попередні етапи пройдено, треба зайнятися фінальним звітом. Має також бути проведена всебічна оцінка проекту, яка включатиме оцінку досягнутих результатів, післяпроектні рекомендації, які базуються на вивченні журналів досвіду і ризиків. Після цього складається проектний звіт, який варто розділити на дві частини: звіт який відповідає вимогам донора і внутрішній звіт з порадами щодо організації подібних проектів, який здебільшого базується на уроках винесених з процесу реалізації. Метод PRINCE2 пропонує наступні поради для складання звіту по закінченню проекту.

Таблиця 15.1.

Інформація, яка має міститися в звіті про закінчення проекту

Частина звіту	Опис
Звіт проектного менеджера	Підсумок виконання проекту від проектного менеджера.
Перегляд першого опису проекту (Business case)	Аналіз того, як результати стадії корелюють з першим описом: - результати досягнуті на дату звіту - результати, що залишились для післяпроектного періоду - відхилення від затвердженого опису
Перегляд цілей і задач проекту	Огляд того, як проект виконується в порівнянні з запланованими датами, витратами і іншими ресурсами, досягнутими цілями, якістю, ризиками. Перегляд ефективності стратегій проекту і методів контролю.
Перегляд роботи команди	Оцінка роботи команди проекту, подяки за високу ефективність
Перегляд продуктів	Що робилося, щоб продукти відповідали запланованій якості? Які продукти були заплановані на поточну стадію? Чи були якісь відхилення від специфікацій продуктів? Які рекомендації по подальшій роботі з продуктами? Як відбулась передача продуктів користувачам?
Засвоєні уроки	Якщо такі є, тоді зазначаються висновки і поради стосовно подальшої роботи на підставі досвіду виконання поточної стадії.

Якщо під час реалізації проекту ви виконували звіти по стадіям, то складання звіту про завершення проекту не буде складною задачею, адже вони мають досить подібну структуру.

У футболі кажуть, коли перемога - перемогла команда, коли поразка - винен тренер. Щось подібне працює і при завершенні проекту. Останні заходи завершилися, стрічка перерізна, але це не ваше свято, вірніше не тільки ваше. Разом з вами працювали стейкхолдери, бенефіціари, донор інвестував у вас кошти. Всі вони мають отримати належне. Запросіть їх на урочисте закриття, запропонуйте виступити з промовою, подаруйте пам'ятну грамоту, книгу, сувенір на згадку про проект. Це не має бути щось дороге, особливо в випадку з представниками європейських структур, інакше вони можуть трактувати це як спробу корупційного акту. Це має бути невелика пам'ятка, яка засвідчує вашу повагу і оцінку ролі, яку ваші партнери відіграли в проекті. А якщо вони не можуть приїхати, напишіть листи подяки. Дійсно, не скупіться на подяку, надішліть листи підрядникам і експертам. По-перше, це приємно і ввічливо, по-друге настане час і ви будете звертатися до них знову і вам буде легше це зробити, якщо ви побудували приятні стосунки. Хороші робочі стосунки багато що вирішують, тому найкращий час для перемовин про наступне співробітництво – це урочисте закриття проекту. Якщо всі щасливі, задоволені результатами і вашою увагою, чому б не організувати ще один проект?

Також варто проявити додаткову ініціативу, якщо умови донора прямо не забороняють додаткові матеріали, то варто записати відео про реалізацію проекту, провести інтерв'ювання учасників і передати ці дані як додаток до звіту. Погодьтеся, що одна справа прочитати, що відкриття нового дитячого майданчику відбулось з залученням місцевих мешканців, а зовсім інша – побачити відео, на якому десятки щасливих дітлахів бігають по майданчику, співають і граються, а їх батьки щиро дякують за пророблену роботу.

Практична порада:

Віднесіться до звіту максимально серйозно. Це, без перебільшення, найважливіша частина роботи. Мені подобається порівняння звіту з дипломною роботою. Ви могли добре вчитися в університеті протягом п'яти років, але остаточну оцінку вам дадуть на захисті дипломної роботи. Я на власні очі бачив приклад, коли відмінниця через хвилювання не змогла захистити диплом. На щастя, вона це зробила з другої спроби. Але зі звітом по реалізованому проекту все може бути складніше.

Найбільше шкода, коли звіт отримує зауваження за формальними ознаками, тобто не відповідає вимогам, зазначеним в умовах конкурсу. Це може бути вимога надання оригіналів фінансових документів, «живих» підписів учасників тренінгів, транспортних документів, «мокрих» печаток і т.д.

Як сказав один з моїх колег «...прикро, що змогли зробити, але не зуміли доповісти...». Зробіть зі свого звіту справжню «цукерку», той хто читає звіт має відчувати, як ви пишете про результати і як багато вам вдалось зробити. Насправді, саме такого звіту від вас і чекають ваші донори, адже вони теж за вас вболівають.

Також не забудьте про звіт для внутрішнього користування, треба оновити журнал досвіду, описавши там поради для своїх колег, які будуть працювати з аналогічними проектами. Яюсь, мені довелося займатися проектом, аналогічним до того, який я робив п'ять років тому. Мушу сказати, що попри наявність власного досвіду, я дуже зрадів, що в робочих папках збереглися мої нотатки і примітки на полях до плану роботи.

Список використаних джерел:

1. Prince2 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Prince2#.D0.86.D1.81.D1.82.D0.BE.D1.80.D1.96.D1.8F>.
2. Managing Successful Projects with PRINCE2. 2009 edition. – London: TSO, 2009.
3. Кращі практики АМУ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.auc.org.ua/practic>.
4. Пошук гранту: як і де знайти гроші на власний проект. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://studway.com.ua/poshuk-grantu/>.
5. Brainstorming [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>.
6. SMART. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/SMART>.
7. Муніципальний фандрейзинг: Залучення позабюджетних фондів для реалізації програм місцевого економічного розвитку. Матеріали Західно-українського наукового центру, Фондація США – Україна. – (2006).
8. MoSCoW method. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW_method.
9. Розробка концептуальної ноти проекту. Практичний посібник. [Електронний ресурс] // Проект Європейського Союзу. Підтримка регіонального розвитку в Україні. – Режим доступу до ресурсу: http://surdp.eu/uploads/files/SURDP_Manuals/Project_Concept_Development_Manual_UA.pdf.
10. Guidance note on how to do stakeholder analysis of aid projects and programmes – London, 1993. – (UK Department for International Development).
11. WBS [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://en.wikipedia.org/wiki/Work_breakdown_structure.
12. Портни С. И. Управление проектами для чайников. / С. И. Портни. – СПб: Диалектика, 2008.
13. Шеремета П. Матеріали учбового курсу Public Administration / П. Шеремета., 2015. – (LvBS).
14. Розробка повної форми заявки. Практичний посібник. [Електронний ресурс] // Проект Європейського Союзу. Підтримка регіонального розвитку в Україні. – Режим доступу до ресурсу: http://surdp.eu/uploads/files/SURDP_Manuals/Project_Concept_Development_Manual_UA.pdf.
15. Метод експертних оцінок. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BA.
16. Богданов В. Управление проектами в Microsoft Project 2007. Учебное пособие. / В. Богданов. – СПб: Питер, 2008.

17. Готин С. В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности. / С. В. Готин, В. П. Калоша. – Москва: ООО «Вариант», 2007.
18. Пьюселик Ф. Матеріали тренінгу «Профессиональные процессы и процедуры» / Френк Пьюселик. – Одесса: PCG, 2007.
19. Кемпбел К. Управление проектом на одной странице. / Кларк Кемпбел. – Москва: «И.Д. Вильямс», 2009.
20. One Page Project Management [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oppmi.com/download-project-manager.cfm>.
21. Вейс Д. 5 стадий управления проектом: практическое руководство по планированию и реализации. / Джозеф Вейс., 1992.
22. Кулинич О. В. Грантрайтинг: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок. / О. В. Кулинич. – Харків: Регіональний центр міжнародних проектів і програм, 2013.
23. Губліт І. Посібник лідера. Видання друге. / Ігор Губліт. – Львів, 2011.
24. Посібник з підготовки проектних пропозицій: залучення фінансування для підприємств сфери житлово-комунального господарства. [Електронний ресурс] // GIZ. GFA. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. – Режим доступу до ресурсу: <http://saee.gov.ua/documents/posibnyk-ukr.pdf>.

Додаток 1

Приклад заповнення бази ідей (фрагмент бази)

Напрямок	Назва	Короткий опис	Автори ідей	Статус	Потенційний донор
- Належне врядування - МЕР	Ознайомчі візити для депутатів ЛМР	Тривалість до одного тижня в країні ЄС для ознайомлення з найкращими практиками в галузі МЕР та Інновацій. Мета - полегшення процедури прийняття рішень депутатами ЛМР щодо нововведень.	Олександр К. Ірина Ф.	Не подавався	BST
- МЕР - ППП	Приватно-публічне Партнерство між Бізнесом та Владою міста	Форум взаємодії: закордонні практики. Каталог ідей, реалізованих у співпраці бізнесу з містом. (Олександр К.) Обмін досвідом між працівниками органів місцевої влади та бізнесу міст України у Львові щодо співробітництва в галузях туризму та ІТ. Історії успіху в Україні. PR Львова та Львівської влади. Круглі столи. Дослідження. (Андрій П.)	Олександр К. Ірина Ф. Андрій П.	Подавався на BST (відмова)	BST

Додаток 2

Приклад заповнення бази можливостей

Таблиця 3.2

Назва донора	Назва проекту	ТЕГИ	Напрямки діяльності	Тип допомоги	Пріоритети	Хто бере участь
Фонд співробітництва ЦЄІ (Central European Initiative (CEI))	Діяльність щодо співпраці (Cooperation Activities)	<ul style="list-style-type: none"> - екологія - енергетика - підприємництво - туризм - людські ресурси - ЗМІ - меншини - транспорт - наука і технології - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - клімат, захист навколишнього середовища та відновлювана енергія - розвиток підприємництва, ... 	<ul style="list-style-type: none"> - навчання - зустрічі 	The CEI Cooperation Activities are projects of small scale and limited duration, which mainly take the form of seminars, workshops, short training courses or other kind of meetings...	Institutions of CEI Member States (Ukraine)
Фонд співробітництва ЦЄІ (Central European Initiative (CEI))	Програма обміну наукою Know-how Exchange Programme (KEP)	<ul style="list-style-type: none"> - європейська інтеграція - ринкова економіка - інфраструктура - агропромисловість ... 	<ul style="list-style-type: none"> - європейська інтеграція, збільшення потужностей і ринкова економіка - інфраструктурне планування і розвиток - агропромисловість, енергетика і ... 	<ul style="list-style-type: none"> - обміни знань - передача знань - технічна документація 	The Know-how Exchange Programme (KEP) is a grant facility created in 2004 to support transfer of best practice and t...	public and private sector bodies, international and non-governmental organisations

Додаток 3

РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ПІДЗАМЧЕ 2014

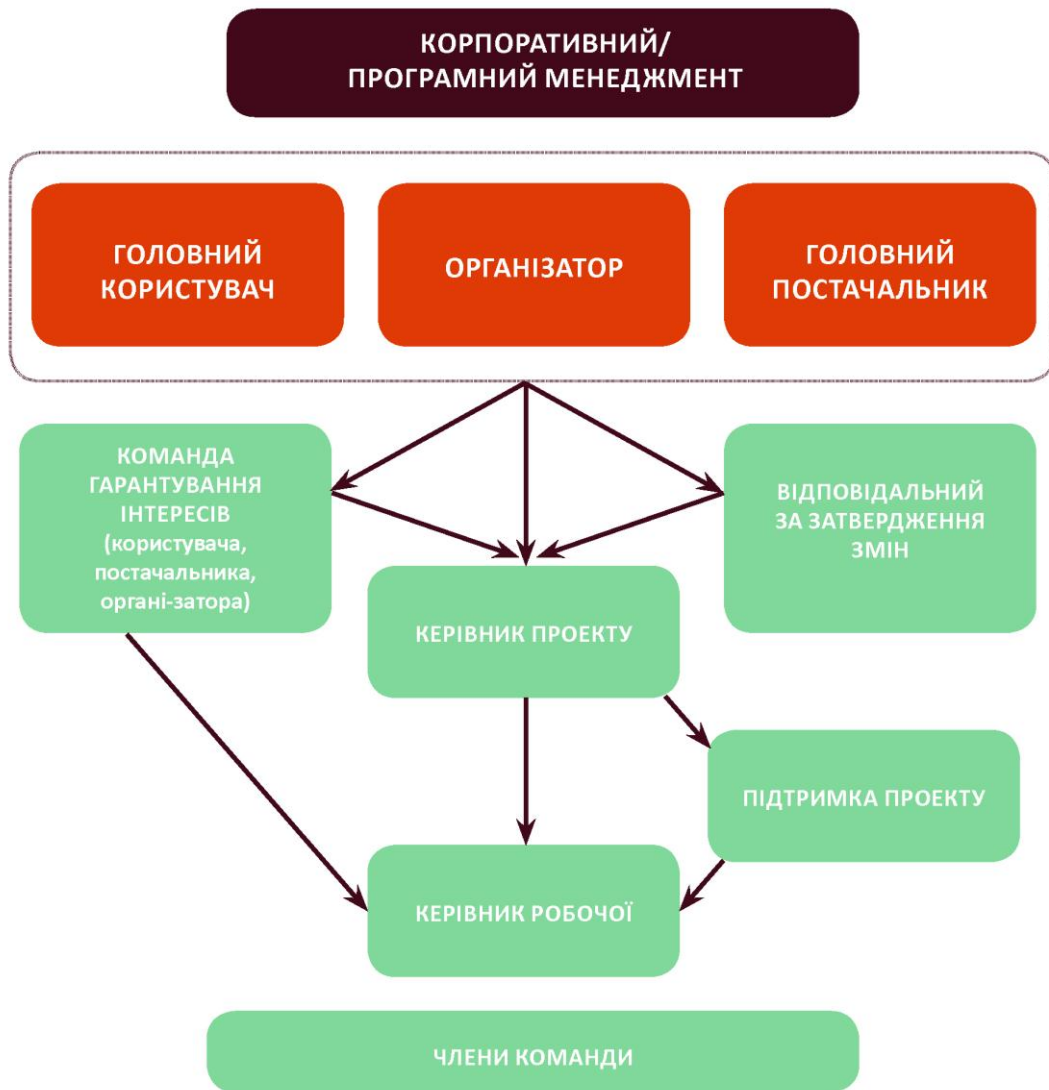
1	Відповідальна посадова особа / автор ідеї	Ярина М.
2	Опис проблеми	Забутий та занедбаний район міста, що перебуває під захистом ЮНЕСКО, характеризується унікальною житловою архітектурою, сакральними та індустріальними пам'ятками. Розташований неподалік центру міста, високий туристичний потенціал.
3	Коротке обґрунтування потреб реалізації проекту	Проект має на меті реалізувати інтегрований підхід до розвитку району, який передбачає покращення управління комунальною власністю, підвищення суспільної активності мешканців, розвиток туристичної привабливості одного із найстаріших районів міста.
4	Посилання на документи, пов'язані з даною проблемою	«Комплексна стратегія розвитку Львова» (якість життя мешканців). «Програма ревіталізації: Львів Підзамче 2012-2025» (якість життя, збереження культурної спадщини, туристична привабливість).
5	Основні заходи проекту	1. Навчальний візит 2. Відновлення 2-х дворів 3. Відновлення 3-х локацій громадського простору 4. Реставрація 3-х брам 5. 2 воркшопи із мешканцями та 2 локації із графіті 6. Туристичне ознакування (12 +4 таблиці) 7. Фандрайзинг 2015 8. Конференція проекту
6	Підхід до реалізації проекту (що робимо самі, а що замовляємо ззовні)	Інститут міста: менеджмент, фінанси, дизайн, PR, відео, сайт Аутсорсинг: фотографування, підрядні організації
7	Головні продукти (результати) проекту у кількісному та якісному вимірі	1. Навчання 8 службовців та 2 представників НГО сучасним практикам ревіталізації. 2. Відновлено 2-х дворів та 3-х локацій громадського простору 3. 2 об'єкти стріт-арту 4. Навчання 10 - 20 мешканців в питаннях благоустрою та озеленення. 5. Туристичне ознакування 6. Відреставровано 3 брами 7. Формування груп активістів навколо відновлених публічних об'єктів 8. Публікація
8	Перешкоди, проблеми і ризики, що унеможливають або можуть негативно вплинути на реалізацію проекту	Невиділені кошти, затримки казначейства, зміни валютного курсу, погодні умови, низька активність мешканців
9	Очікування від реалізації проекту (ефект проекту) – довгострокова перспектива	Живий та креативний район міста. Комфортний для мешканців та цікавий для гостей.
10	Бенефіціари проекту (кому безпосередньо спрямовані результати проекту)	Місцева громада, туристи, муніципалітет, бізнес
11	Загальна вартість проекту	1 700 тис.грн.
12	Термін реалізації проекту	11 місяців

Дата _____

Підпис керівника _____

(прізвище, ім'я по батькові)

Додаток 4



Малюнок 8.3. Система управління проектом [2]

Додаток 5

Опис методології Дерева проблем і Дерева цілей з Практичного посібника. Підготовки концептуальної ноти проекту. Проекту Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України» [9].

На основі рекомендацій Європейського Союзу, ми хотіли б поради вам використовувати у подальшій роботі такі особливі інструменти як „Дерево проблем” та „Дерево цілей” – це один з найкращих засобів аналізу проблем та цілей.

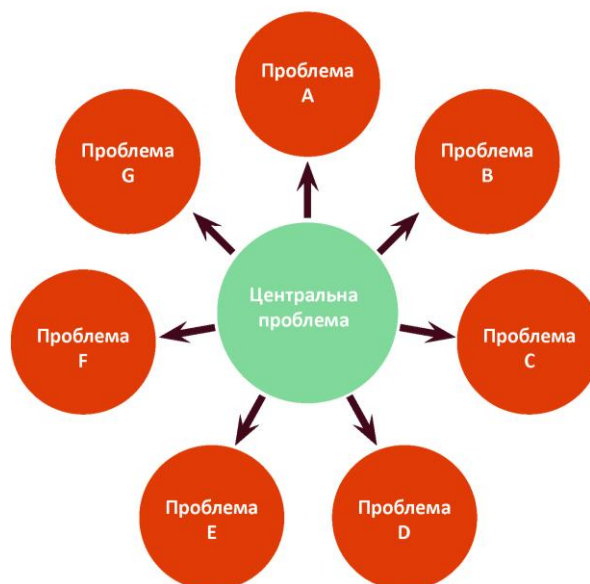
Дерево проблем:

Візуалізація проблем у вигляді діаграми (...) щоб допомогти проаналізувати та прояснити причинно-наслідкові зв'язки.

Дерево проблем як кінцевий результат вашого аналізу проблеми представляє собою резюме існуючої негативної ситуації відносно центральної проблеми, яку ви визначили, тобто проблеми, що є цільовою для вашого проекту.

Побудову Дерева Проблем ви починаєте з центральної проблеми, визначеної у формі негативного твердження. Потім ви визначаєте всі інші проблеми, які асоціюються з основною. Наприклад, якщо безробіття серед молоді ви визначили як основну проблему регіону, то ви можете знайти також проблеми, пов'язані з цим: беспорядність, невдоволення, брак впевненості серед молоді, розрив між рівнем професійної кваліфікації та поточними потребами ринку праці, відсутність трудового досвіду, відсутність навичок щодо пошуку роботи, посилення соціальних конфліктів.

Проблеми, пов'язані з центральною проблемою

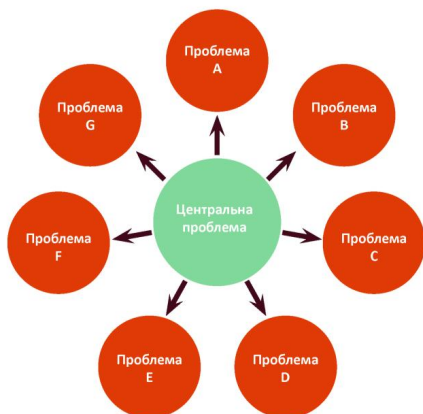


Після того, як ви визначили усі проблеми пов'язані з основною (центральною), треба ретельно проаналізувати кожну з них та визначити причинно-наслідковий зв'язок між ними. Потім треба їх графічно представити таким чином, щоб проблема-причина була на один рі-

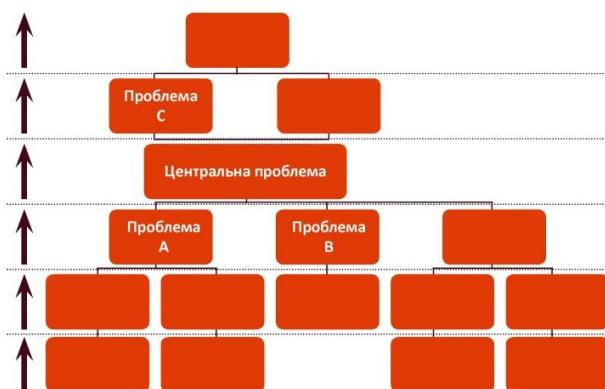
вень нижче ніж проблема-наслідок. Проблеми, що не мають між собою причинно-наслідкового зв'язку, показуються на одному рівні.

Наприклад, розглянемо 4 проблеми: центральна проблема (безробіття серед молоді регіону), Проблема А (розрив між професійною кваліфікацією та поточними потребами ринку праці), Проблема В (відсутність навичок пошуку роботи), та Проблема С (посилення соціальних конфліктів). Проблеми А та В є причинами центральної проблеми, - відповідно вони мають бути розміщені нижче. Вони не взаємопов'язані, а тому будуть розміщені на одному рівні. Проблема С є наслідком центральної проблеми (а також, опосередковано – Проблем А та В) – отже, вона мусить бути розміщена вище.

Проблеми, пов'язані з центральною проблемою



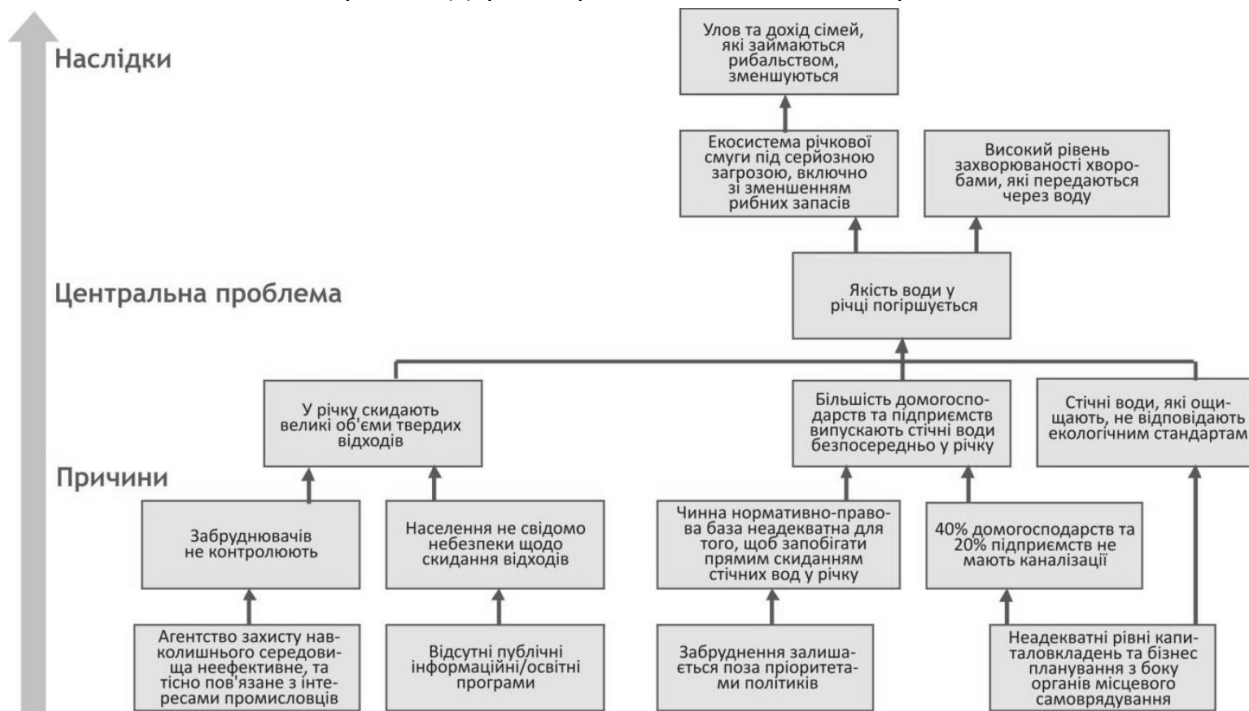
Причинно-наслідковий зв'язок



Зверніть увагу на те, що центральна проблема не має містити у собі рішення, а Дерево Проблем не є ієрархічною структурою (положення/розміщення проблем на Дереві Проблем не показує їх важливість).

Залучайте до побудови Дерева Проблем зацікавлені сторони проекту. Це має бути робота в групі, намагайтеся залучити якомога більше експертів/зацікавлених сторін.

Нижче наводимо приклад Дерева Проблем, де позначені причинно-наслідкові зв'язки:



Діаграма 1. Приклад Дерева Проблем

Джерело: Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004, p.68

Зверніть увагу – центральна проблема не повинна бути на вершині вашого Дерева Проблеми. Якщо ви поставили її на найвищий рівень, то вам слід перевірити, чи цю проблему можна вирішити завдяки реалізації проекту. І якщо робите висновок, що ні, що проект тільки частково допоможе вирішенню проблеми, то проблему слід переформулювати. Результатом рішення, яке ви запропонуєте, має бути повне вирішення проблеми. Якщо Дерево Проблем побудовано вірно, вам треба буде тільки спуститися на один рівень та поставити центральну проблему на рівень мети проекту, - проблеми, які ви можете розв'язати у процесі реалізації проекту, стануть цілями проекту.

Інколи при побудові Дерева Проблем у рамках проекту з регіонального розвитку ви помічаєте, що окремі проблеми безпосередньо пов'язані з конкретними бенефіціарами. Якщо проект має широкий спектр спрямованості та впливає на різні цільові групи, Дерево Проблем має відображати це через наявність окремих „гілок” для конкретних бенефіціарів. Наприклад, проект працює над покращенням туристичного сектору. Ідентифікована проблема – „Рівень економічної активності не відповідає попиту туристів”. Причинно-наслідковий зв'язок у контексті цієї проблеми диктує побудову окремої гілки на Дереві Проблем, що відображатиме ситуацію з місцевими підприємцями. При побудові Дерева Проблем треба ретельно аналізувати кожну проблему, пов'язуючи її з окремою групою людей/установ, та забезпечити, щоб кожна „гілка” відображала одну конкретну групу бенефіціарів.

По закінченні побудови Дерева Проблем, перевірте свій список зацікавлених сторін ще раз на предмет появи нових Зацікавлених Сторін. Всі нові Зацікавлені Сторони мають бути включені до списку.

Дерево Проблем - це відкрита логічна структура, пов'язана з матрицею аналізу зацікавлених сторін. Дерево Проблем та матрицю зацікавлених сторін можна далі розробляти, трансформувати та змінювати. Їх треба перевіряти та переглядати на кожній стадії процесу розробки проекту. Це можна використовувати як основу для розробки кількох проектів.

Підсумовуючі питання аналізу проблеми, наведемо кілька правил:

- в кожній графі Дерева Проблем має бути позначена тільки ОДНА проблема;
- проблеми мусять бути реальні, а не гіпотетичні;
- уникайте, наскільки це можливо, визначення проблеми у формі заперечення її вирішення (наприклад, немає інформаційного центру);
- переконайтеся, що послідовність причин та наслідків є коректною, - тобто, проблеми-наслідки впливають з проблем-причин;
- Дерево Проблем не створюється за один підхід. Потрібні повторні консультації/обговорення з експертами, співподавачами та/чи афілійованими структурами та зацікавленими сторонами для отримання інформації, що допоможе вам побудувати Дерево Проблем повністю;
- Аналіз проблеми є дуже важливим, оскільки він обґрунтовує весь план проекту, включно з цілями та результатами: отже, підсумковий результат буде чітким та точним.

Правильно побудоване Дерево Проблем надає очевидні переваги розробникам проекту, допомагає уникнути типових помилок:

Негативна практика	Належна практика
Визначення занадто загальні та неконкретні	Акцентовані та конкретизовані визначення проблем
Відсутність комунікації із зацікавленими сторонами	Проблеми обговорюються із Зацікавленими Сторонами
Наголос на заходах та готових рішеннях	Наголос на вирішенні проблеми

Після того, як Дерево Проблеми побудовано, ви починаєте думати над тим, як у майбутньому помінати ситуацію на краще.

Уявіть собі бажаний кінцевий результат вирішення кожної проблеми, коли негативну ситуацію, процес чи тенденцію було подолано чи зменшено, коли певні нестачі чи обмеження було ліквідовано, а конкретні потреби були задоволені. Усі ці бажані досягнення можна представити як цілі. Перетворення негативних тверджень Древа Проблем на позитивні дасть змогу сформулювати якісні визначення цілей. Формулюючи цілі, пам'ятайте, що вони мають бути вимірні та досяжні.

Дерево цілей будується шляхом переформулювання проблем у цілі, створення взаємовідносин „засоби – результати” та обрання однієї чи кількох конкретних цілей.

Щоб побудувати Дерево Цілей, створіть ваше «позитивне» твердження на основі Древа Проблем, використовуючи ті рівні, які були визначені при побудові Древа Проблем. Таким чином, Дерево Цілей буде побудовано на основі Древа Проблем. Рівень центральної проблеми перетвориться на конкретну ціль, рівні вище – на загальну мету, а рівні нижче – на результати.

Дерево проблем



Дерево цілей



Метою побудови Древа Цілей є показати взаємодії між окремими цілями шляхом створення деревоподібної структури. Це також допомагає визначити додаткові цілі, які, можливо, залишились непоміченими.

Дерево цілей

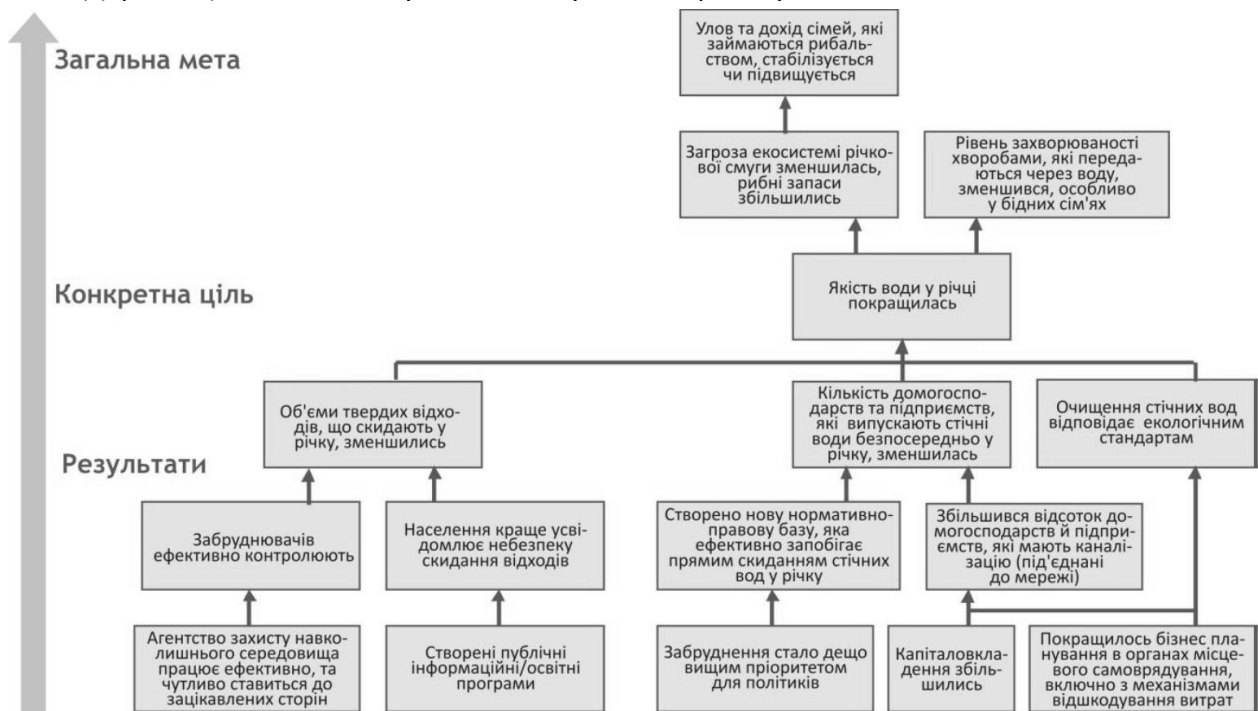
Дерево цілей – це візуалізація проблем у вигляді діаграми (...) з метою сприяти аналізу та визначенню причинно-наслідкового зв'язку.

При побудові Древа Цілей перевірте, чи позитивні твердження є конкретними, чіткими та належно сформульованими. Ретельно перевірте зв'язок між цілями. Зв'язки „засоби – цілі” замінили зв'язки „причина – наслідок” між проблемами. Це означає, що досягнення по-

зитивного ефекту на нижчому рівні є базовою передумовою для покращення ситуації на наступному рівні. Кінцевим результатом цієї вправи буде створення Дерева Цілей, де проблеми перетворяться на цілі, а причинно – наслідкові зв'язки – на зв'язок „засоби – результати”. Це означає, що досягнення цілей на нижчому рівні Дерева Цілей стало основою і джерелом досягнення цілей на вищому рівні.

Ще раз подивіться на Дерево Цілей, яке знаходиться нижче: чи правильно воно побудовано, і чи немає необхідності переставити які-небудь віконця? Трапляється, що тільки після побудови Дерева Цілей ви помічаєте, що необхідно зробити зміни до причинно-наслідкового зв'язку (що було непомітним при побудові дерева проблеми). Пам'ятайте, що будь-яка зміна на Дереві Цілей вимагає відповідних змін на Дереві Проблем. Дерево цілі та дерево проблеми – дві взаємозалежні структури, які безпосередньо пов'язані між собою.

Дерево Цілей – основа усього майбутнього проекту.



Діаграма 3: Дерево цілей

Джерело: Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004, p.70

Додаток 7

План створення сервісу надання он-лайн інформації про детальні плани територій (Фрагмент)

№	Дія	Дед-лайн	Результат	Ресурси	Витрати (грн.)	Календар витрат	Відповідальний
1	Опис продукту	15.05.15	Документ з затвердженням керівником РГ описом	Зустріч учасників робочої групи	-	-	Олександр К.
2	Тестування ідеї мешканцями	22.05.15	Звіт-оцінка мешканцями ідеї/ можливі рекомендації по доопрацюванню	Кімната для проведення фокус-групи, соціолог аналітик.	5000,0	30.05.15	Олена Г.
3	Презентація ідеї міському голові	29.05.15	Погодження міського голови	-	-	-	Олександр К.
4	Визначення підрядника на виконання робіт	12.06.15	Укладена угода	-	-	-	Ярина М.
5	Виготовлення продукту	13.07.15	Доступна он-лайн карта з детальними планами для внутрішнього користування	Сервер ЛМР	-	-	Антон Ш.
6	Тестування продукту	20.07.15	Звіт про тестування/ можливі вимоги до доробки	30 – 50 користувачів	-	-	Олена Г.
7	Запуск сервісу	27.07.15	Доступна он-лайн карта з детальними планами відкрита	Сервер ЛМР	60000,0	30.07.15	Олександр К.
8	Популяризація сервісу	03.08.15	Біл-борди, Прес-конференція, Репост релізів	Прес-секретар, Біл-борди	-	-	Ірина К.

....

Додаток 8

Типові реакції на можливості, які виникають протягом проекту.

Реакція	Визначення	Приклад
Розділити	Обидві сторони несуть збитки, або отримують прибутки в попередньо визначених розмірах.	Два партнери укладають угоду про реалізацію грантового проекту з фіксованою в гривні ціною комп'ютерної техніки. Незалежно від змін курсу, вони можуть разом отримати прибуток, або збиток.
Використовувати	Використовувати всі можливості, для того щоб можливість з'явилась і позитивно вплинула на проект.	Проект по підтримці ОСББ. Може отримати додаткові можливості у зв'язку з можливим прийняттям Закону про особливості спів власності в багатоквартирному будинку. Керівництво проекту, приймає рішення перенести терміни виконання певних робочих проектів, щоб дочекатися прийняття закону.
Підвищити	Підвищити вірогідність події	Є вірогідність, що депутатська комісія підтримає збільшення виділення коштів на проект з розвитку культури. Запросити на комісію видатних представників культури, щоб збільшити вірогідність підтримки.
	Підвищити вплив події	Затримати переведення грантової допомоги з євро в гривні, щоб скористатися з курсової різниці.
Відмовити	Свідоме і рішуче рішення не використовувати, не підвищувати і не розділяти потенційну можливість.	Графік проекту настільки щільний, що зміни для використання можливостей несуть в собі великі ризики

Додаток 9

Приклад заповненого реєстру ризиків (Фрагмент таблиці)

Назва ризику	Категорія ризику	Опис ризику/ Вплив	Тригер	Реакція	Відповідальний
Непідтверджені спікери	Соціальний (людський?)	Високий. Преса та учасники дуже орієнтуються на спікерів. Якщо їх не буде, то ми втратимо довіру гостей та медіа	За тиждень до події нема підтвердження.	Просити про допомогу партнерів. Особисті запрошення від міського голови.	Олександр К.
Коливання валютного курсу	Економічний	Середній. Якщо на дату продажу валюти курс буде нижчий, ніж планувалось, то у нас буде дефіцит по бюджету	Зміна курсу більше ніж на 10%	Закласти статтю передбачувани витрати	Ірина Б.
Перевищення кількості гостей	Технічний	Високий. Гостей більше, не вистачить роздаткових матеріалів, обідів, кавабрейків	За 2 тижні, підтверджених гостей більше 85%.	Закриваємо реєстрацію. Закладаємо на 10% більше роздаткових матеріалів і харчування.	Ярина М.
...
Непідтверджене бронювання	Технічний	Середній. Доведеться заплатити за номери, які не використовувались	За 3 дні до події нема підтвердження про заселення	Скасувати бронювання за 3 дні.	Назар О.

Додаток 10

П'ять правил професійної критики:

Критика проводиться тільки особисто	Публічна критика є однією з найбільш деструктивних поведінок з точки зору збереження групової мотивації. Коли когось критикують публічно, настрій псується у всіх, хто це чує. Чи сподобається вам, коли хтось поруч критикує вашого друга?
Критика проводиться тільки спокійно	Коли критика переходить межі спокійного спілкування, з'являються образи. Більшість людей не можуть адекватно реагувати, коли на них кричать. Включаються реакції або «бігти», або «битися». Жодна з цих реакцій не призводить до конструктивного спілкування.
Критика має стосуватися поведінки, а не особистості	Не треба казати «та що з тобою таке?». Замість того, варто зазначити, що певна поведінка (наприклад: запізнення) є неприпустимою.
Критика має бути короткою	Занадто довгі розмови втомлюють і забирають час. Коротко дайте зрозуміти, що має змінитися.
Критика має пропонувати шляхи виправлення	Не можна сказати: «мені не сподобався твій звіт – перероби його». Потрібно пояснити, що саме не підходить і в якому напрямку його треба виправити.

Додаток 11

Типові види робочих зустрічей.

<p>Регулярні індивідуальні звітувальні зустрічі</p>	<p>Мета – організація, контроль, мотивація підлеглих. 1 – 2 рази на тиждень, від 30 хв. до 1,5 год. Учасники: керівник і підлеглий. 10 % часу. Має бути наданий звіт про діяльність. Обговорюються лише питання/відхилення, які знаходяться за межами встановлених стандартів. 10% часу. Можуть також обговорюватися поточні проекти, але також лише при наявності затверджених планів і також тільки відхилення. 70% часу. Обговорюються спеціальні питання, які стосуються продуктивності, мотивації, планування інших взаємодій. 10% часу. Завершення. Мотивує з короткими підсумовуючими вказівками.</p>
<p>Зустріч керівників відділів або робочих груп</p>	<p>Мета – організація і координація діяльності організації, або робочої групи. Така зустріч відбувається після того, як відбулися індивідуальні зустрічі з керівником, тому вся інформація яка обговорюється вже погоджена і має на меті інформування інших учасників. 1 -2 рази на тиждень, від 30 хв. до 1,5 год. Учасники: керівники відділів, або робочих груп. 90% часу. Коротка інформація про пророблену роботу і найближчі плани від кожного учасника 3 – 5 хв.. Жодної критики. Тільки короткі уточнюючі питання. 10% часу. Завершення. Мотивує з короткими підсумовуючими вказівками.</p>
<p>Зустрічі присвячені спеціальним питанням</p>	<p>Мета – вирішення складних проблем, прийняття ключових рішень. Проводиться при необхідності. До 2 год. Учасники - всі хто має необхідну компетенцію і повноваження. До зустрічі всі запрошені учасники мають отримати інформацію про порядок денний і інформацію для ознайомлення. Може бути, що кожен з учасників може додавати в спільну розсилку інформацію для ознайомлення. Відповідно, очікується, що всі прийдуть на зустріч підготовлені і повністю знайомі з питанням. Зустріч починається з оцінки наявної інформації. Якщо інформації достатньо і її якість не викликає сумнівів, то починається обговорення. Після обговорення складається план дій з визначенням термінів і відповідальних. Якщо зустріч затягується на більш ніж 2 години, призначають нову зустріч.</p>
<p>Організаційна чи інформаційна зустріч</p>	<p>Сформулювати план дій на короткий проміжок часу. Передати важливу інформацію. Проводиться по мірі необхідності. Тривалість до 20 хв. Учасники – співробітники відділу, проектної команди. 60% часу. Власне інформація, яка має бути передана. 30 % часу. Обговорення. Відповіді на питання. 10% часу. Завершення. Мотивує з короткими підсумовуючими вказівками.</p>

<p>Незаплановані зустрічі в середині команди/організації</p>	<p>Мета – розв’язання термінової, не дуже складної проблеми, відповідь на прості питання, домовленість про наступну зустріч.</p> <p>Незаплановані зустрічі – самі по собі відхилення і в ідеалі їх не має бути. Головна задача учасників не перетворити її на зустріч з описаних вище. Оскільки учасники не підготовлені, вони не мають достатньо часу на прийняття рішення, або якісну оцінку інформації.</p> <p>Складається з 3 частин:</p> <p>Оцінка – чи до вас питання?</p> <p>Вибір – якщо питання дрібне відповісти, якщо потрібне опрацювання – призначити зустріч.</p> <p>Дія – завершення зустріч.</p>
<p>Незаплановані зустрічі з не працівниками організації</p>	<p>Мета – призначити зустріч, відповідно до типу отриманої інформації або передати іншому компетентному співробітнику, якщо це цікаво.</p> <p>Як і в попередньому випадку незаплановані зустрічі, це вже невеликі відхилення. Але якщо зустріч має потенційну цінність для організації чи проекту виконуються аналогічні з попереднім типом зустрічей кроки:</p> <p>Оцінка – чи має зустріч/інформація цінність для моєї організації/проекту?</p> <p>Вибір – якщо так, то: відповісти на коротке питання, або постаратися призначити зустріч, або переадресувати на іншого компетентного співробітника.</p> <p>Дія – завершення зустрічі.</p>

Додаток 12

Приклад бланку протоколу:

Назва проекту			
Дата		Година	
Місце		Особа, що веде протокол	

Теми для обговорення на зустрічі

№ п/п	Завдання
1.	
2.	
3.	
4.	

Учасники зустрічі

№ п/п	Ім'я і прізвище / Організація
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Опис зустрічі

Прийняті рішення	Терміни для дій	Відповідальна особа

Підпис особи, що вела протокол _____

Підпис керівника проекту _____

Додаток 13

Таблиця «Сценарій».

Час	Що робити	Ресурси	Відповідальний
10.00	Збір учасників та організаторів		Назар О.
10.15-11.30	Надування кульок+ організація стендів, столів, матеріалів, розвішування фото ОСББ	Кульки, прилад для надування, стенди, фотографії, скотч, ножиці	Назар О. + стажери
	Налагодження звуку, апаратури, мультики, музика	Флешка з інформацією	Мар'яна З.
	Кава чай вода печиво розтаavimo	Термоси, чайник, чай, кава, печиво, вода	Ірина К.
	Роздача флаєрів-запрошень	Флаєри	Назар О. + волонтери
12.00-13.00	Забезпечення присутності журналістів	-	Роман П.
12.00-12.10	Відкриття	Мікрофони	
12.10-12.20	Іріс Г.		
12.20-12.30	Гжегож Г.		
12.30-12.40	Олександр К.		
12.40 – 14.00	Модератор - Олександр К. Панельна дискусія	Мікрофони, голови ОСББ	Назар О.
14.00-19.00	На екрані постійно крутимо мультфільми і інформаційні матеріали	-	Мар'яна З.
	Розваги для дітей (конструктор, малювання)	Розмальовки, олівці, конструктор	Ірина К. + Волонтер
	Постійні консультації в рамках програми (14.00-17.00)	Фахівці ресурсного центру	Назар О.
	Вікторина	Призи – термометри, кульки, брошури	Назар О.
	Роздача інформаційних буклетів	Буклети	Волонтери
	Роздача термометрів	Термометри	Волонтери
17.00-19.00	Проведення Урбан кафе згідно програми	Мікрофони, слухачі	Анастасія З.
19.00-19.40	Завершення заходу, збирання техніки, апаратури і т.д	Траспорт	Назар О., Мар'яна З. Анастасія З.

Додаток 14

Реєстр питань (Issue register) [2]

Для кожного запису в реєстрі питань має бути вказано:

Ідентифікатор питання.	Унікальне числове, або алфавітно-числове зазначення питання, яке вводиться.
Тип питання.	Визначає тип питання яке вводиться. Виділяють 3 типи: а) запит на зміни; б) відхилення від специфікації; в) проблема.
Дата питання.	Точна дата, коли питання виникло.
Ким піднято.	Ім'я та прізвище особи, яка підняла питання.
Автор звіту по питанню.	Ім'я та прізвище особи, яка склала звіт по питанню.
Опис питання.	Опис питання, його причини та наслідків.
Пріоритетність.	Зазначається відповідно до категорії проекту.
Серйозність.	Зазначається, який рівень менеджменту має бути залучений для вирішення.
Поточне становище.	Описується поточне становище питання і вказується дата останнього оновлення.
Дата закриття.	Дата, коли питання вважалось закритим, або розв'язаним.

Додаток 15


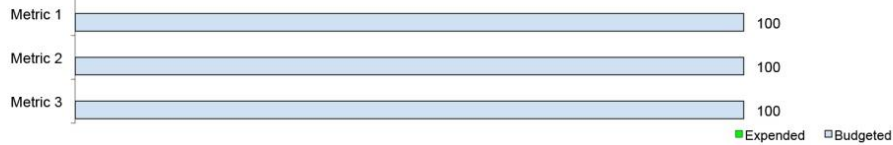
Звіт по питанню (Issue report) [2]

Для кожного запису в звіті питань має бути вказано:

Ідентифікатор питання.	Унікальне числове, або алфавітно-числове зазначення питання, яке вводиться.
Тип питання.	Визначає тип питання яке вводиться. Виділяють 3 типи: а) запит на зміни; б) відхилення від специфікації; в) проблема.
Дата питання.	Точна дата, коли питання виникло.
Ким піднято.	Ім'я та прізвище особи, яка підняла питання.
Автор звіту по питанню.	Ім'я та прізвище особи, яка склала звіт по питанню.
Опис питання.	Опис питання, його причини та наслідків.
Аналіз впливу	Детальний аналіз вірогідного впливу
Рекомендації	Що на думку проектного менеджера має бути зроблено
Пріоритетність.	Зазначається відповідно до категорії проекту.
Серйозність.	Зазначається, який рівень менеджменту має бути залучений для вирішення.
Рішення прийняте	Описується рішення прийняте щодо питання.
Хто затвердив рішення	Ім'я та прізвище керівника, який затвердив рішення
Дата рішення	Дата, коли було прийнято рішення.
Дата закриття.	Дата, коли питання вважалось закритим, або розв'язаним.

Додаток 16

Приклад заповнення матриці управління проектом на одній сторінці [20]

	Project Manager:		Project Name:		Report Date:
	Project Objective:				
Sub-Objectives	Major Tasks	Schedule			Owners and Helpers
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
Risks, Qualitatives, Other Metrics		Green=Adequate, Yellow=Worrisome, Red=Dangerous			
1					
2					
3					
4					
5					
# Internal People assigned to the project:					
Major Tasks and Risks		Report Dates			
Sub-Objectives		Costs and Metrics			
Summary & Forecast					

Додаток 17

<p>Стадія 1 «Навчальний візит» Звітний період 01.05.2014 – 01.06.2014</p>	
<p>Звіт проектного менеджера</p>	<p>Стадія реалізована в межах запланованих витрат часу і ресурсів. Всі заплановані результати досягнуті. За рахунок ущільнення графіку з'явилася можливість направити на навчання більше людей, що матиме позитивний ефект в подальшій співпраці в рамках інших стадій. Мала місце нештатна ситуація (втрата особистих речей), яка на щастя була вирішена швидко.</p>
<p>Перегляд першого опису проекту (Business case)</p>	<p>Згідно з описом проекту відбулось навчання 9-х службовців, одного депутату та 2-х представників НГО. Завдяки ущільненню графіку візиту, була досягнена економія, яка дозволила додати ще 2-х учасників делегації. Це дуже важливий результат, оскільки нам буде дуже потрібна професійна і політична підтримка реалізації заходів проекту. Заходи навчального візиту співпадали з запланованими заходами проекту. Погодження спільних планів з учасниками візиту закладає надію на отримання дофінансування з боку міської ради в рамках інших заходів, які будуть паралельно реалізовуватися на території проекту у Львові.</p>
<p>Перегляд цілей і завдань проекту</p>	<p>Проект реалізується в межах встановлених дат і бюджетів. Незначна перевитрата бюджету (XX zł) в межах допустимих відхилень буде покрита польською стороною.</p>
<p>Перегляд цілей і завдань стадії</p>	<p>Стадія реалізована в заплановані терміни з незначною перевитратою бюджету в межах допустимих відхилень. Всі заплановані результати досягнуті.</p>
<p>Перегляд роботи команди</p>	<p>Всі учасники команди спрацювали добре. Особливо слід відзначити оперативність роботи польських колег в нештатній ситуації.</p>
<p>Перегляд продуктів</p>	<p>Навчання пройшли 9 службовців, депутат ЛМР і двоє активістів НГО. Зав'язалися хороші робочі контакти з експертами з польської сторони. Пропоную запросити п. Артура К. як зовнішнього консультанта при роботі з об'єктами стріт-арту. Його знання були високо оцінені учасниками навчання. Також перед проведенням зустрічей з мешканцями будуть дуже корисними додаткові консультації п. Катаржини П. (представника районного комітету).</p>
<p>Уроки винесені</p>	<p>Через різний вік учасників було складно скласти єдину культурну програму в вільний час. Практика показала, що вони самостійно обирають цікаве для себе дозвілля. Пропоную не планувати культурну програму наперед, а давати вільний час з рекомендаціями по дозвіллю.</p>
<p>Питання і ризики</p>	<p>Була нештатна ситуація у зв'язку з втратою особистих речей в поїзді, але завдяки швидкій реакції польських колег всі загублені речі були повернуті.</p>

	Був також ризик пов'язаний з погодними умовами, але попри невеликі опади, відвідання всіх об'єктів відбулося вчасно.
Прогноз	З досвіду польських колег і п. Катаржини П. є імовірність, що зустрічі з мешканцями можуть зайняти більше часу, ніж планувалося. Через це тривалість другої стадії може бути перевищена, але на загальний результат проекту це не вплине.

Додаток 18

Приклад заповненого бюджету.

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Ціна одиниці (грн..)	За рахунок гранту (грн..)	Власний внесок (грн.)	ЗАГАЛЬНА СУМА (грн.)
1	2	3	4	5	6	7
1. Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)*						
1.1.1. Керівник проекту (50 % зайнятості)	УАН/місяць	4	6944	14624	13152	27776
1.1.2. Бухгалтер проекту (50 % зайнятості)	УАН/місяць	4	5633,675	13465,30	9069,40	22534,7
1.1.3. Фахівець (50 % зайнятості)	УАН/місяць	4	5633,675	13465,30	9069,40	22534,7
1.2 Залучені консультанти, експерти						
1.2.1. Послуги ментора-консультанта	За годину	192	500	96000	0	96 000
1.2.2. Послуги дизайнера	За годину	20	162	3240	0	3240
1.2.3 Послуги редактора	За годину	15	150	2250	0	2250
Всього по ст. 1.				143044,60	31290,80	174335,40
2. Прямі витрати						
Захід 1. Робота робочої групи з підготовки навчального курсу						
Оренда приміщення для роботи робочої групи	За годину	10	750	0	7500	7500
Захід 2. Проведення 4ьох навчальних модулів						
Оренда приміщення для проведення модулів	За годину	88	750	66000	0	66000
Оренда приміщення для проведення фінального заходу	За годину	8	1000	8000	0	8000
Харчування для учасників навчальних	За одиницю	302	60	18120	0	18120

модулів						
Кава перерви для учасників навчальних модулів	За одиницю	302	60	18120	0	18120
Роздаткові матеріали для учасників (папка, блокнот, ручка)	За одиницю	20	70	1400	0	1400
Всього по ст.2.				111640,00	7500,00	119140,00
3. Друк, тиражування*						
Брошура	Шт.	500	40	20000	0	20000
Плакат проекту	Шт.	30	3	90	0	90
Всього по ст.3.				20090,00	0	20090,00
4. Поїздки, відрядження, оренда транспорту						
Транспортування іноземних експертів	Квиток на переліт	12	5000	60000	0	60000
Транспортування українських експертів	Квиток на поїзд/автобус	16	200	32000	0	32000
Всього по ст. 4.				92000,00	0	92000,00
5. Адміністративні витрати						
Оренда офісу (in kind)	місяць	4	2500	0	10000	10000
Витрати на телефонний зв'язок	місяць	4	150	0	600	600
Витрати на Інтернет-послуги	місяць	4	800	0	3200	3200
Канцтовари	місяць	4	750	0	3000	3000
Банківське обслуговування (1%)			3767,70	3767,70	555,90	4323,60
Всього по 101т..6.				3767,70	17355,90	21123,61
6. Інші витрати						
Приз для учасника модулю, чий проект буде визнано найкращим	шт	1	10000	10000	0	10000
Непередбачувані витрати (5%)			21834,45	21834,45	0	21834,45
Всього по ст. 6.				10000,00	0	10000,00
Загальний бюджет проекту				402376,75	56146,70	458523,45

ЛЬВІВ 2015