ТЕМА 3.
УЧАСНИКИ ПРОЕКТУ

1. Учасники проекту.
2. Команда проекту.

1. Учасники проекту

Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проект, виходячи зі своїх інтересів, компетенцій та ступеню залучення до проекту.

Синонімом словосполучення «учасники проекту» є «**зацікавлені сторони**» (stakeholders) — цей термін був схвалений ISO і прийнятий в базисі компетенцій IPMA (ICB). Всі зацікавлені сторони можуть здійснювати вплив на проект прямо і опосередковано. Такі джерела впливу, як інтереси зацікавлених сторін, організаційна зрілість в управлінні проектом, встановлений порядок управління проектом, стандарти, проблеми, тенденції і повноваження можуть впливати на зародження і розвиток проекту.

Склад учасників проекту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу. Для визначення складу учасників проекту, побудови його функціональної та організаційної структур для кожного проекту на стадії розробки концепції необхідно визначити:

– *предметну галузь* — цілі, завдання, роботи та основні результати, тобто, що потрібно зробити, щоб реалізувати проект, а також його масштаби, складність, припустимі строки;
– *відношення власності*, залученої до процесу здійснення проекту (що скільки коштує та кому належить?);
– *основні ідеї реалізації проекту* (як зробити?);
– *основних активних учасників проекту* (хто робитиме?);
– *основних пасивних учасників проекту* (кого стосується проект?);
– *які мотивації учасників проекту?* (можливий прибуток, розширення компетенцій тощо).

Відповіді на ці запитання дозволяють виявити учасників проекту, їхні цілі, мотивації, визначити взаємовідносини та на цій основі прийняти обґрунтовані рішення щодо організації та управління проектом.

Згідно з PMBOK (Звід знань по управлінню проектами) розрізняють таких учасників проекту (рис. 1.18):

Менеджер (керівник) проекту *(Project Manager)* — особа, відповідальна за управління проектом.

Спонсор (куратор) проекту *(Project Sponsor)* — особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту.

Рис. 1.18. Категорії учасників проектів

Замовник *(Project Customer)* **—** особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання.

Користувач продукту проекту *(User)* **—** особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту.

Зацікавлені сторони в проекті (*Stakeholders*) — учасники проекту.

Виконуюча організація *(Performing organization)* — організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проектних робіт.

Члени проектної команди *(Project team members)* — група, що виконує роботу за проектом.

Впливові особи *(Influencers)* — особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проекту, але через своє положення в організації можуть вплинути, позитивно або негативно, на просування проекту.

Проектний офіс *(Project Management Office)* — підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту.

Команда управління проектом — частка проектної команди, що бере участь в управлінні.

За іншими джерелами розрізняють такі основні категорії учасників:

Ініціатор проекту — фізична особа або організація, що виступає з ініціативою створення проекту. Він формує основну ідею, готує попереднє обґрунтування і пропозиції по реалізації.

Замовник проекту — власник проекту і майбутній споживач його результатів. Він формує основні вимоги до проекту і принципові результати його реалізації. Інколи під власником проекту розуміють не організацію в цілому, а окрему особу, що володіє достатніми повноваженнями для просування проекту.

Інвестор проекту — здійснює фінансування проекту за рахунок своїх або залучених засобів. Інколи інвестор і замовник проекту виступають в одній особі. Зазвичай замовник і/або інвестор, які зацікавлені в результатах реалізації проекту, і є його «двигуном» як в материнській організації, так і у зовнішньому середовищі, наприклад в державних органах.

Керівник (менеджер) проекту — член команди управління проектом, що особисто відповідає за всі результати проекту.

Команда проекту — учасники проекту, задіяні в його реалізації.

Споживачі продукту проекту *(клієнти)* — замовник або інші покупці кінцевої продукції проекту. Визначають вимоги до продуктів проекту, впливають на відшкодування витрат і отримання прибутку за проектом.

Постачальники — організації, що поставляють матеріали, устаткування та інші ресурси, необхідні для реалізації проекту.

Інші учасники проекту. На здійснення проекту впливають й інші сторони з оточення проекту, зокрема такі як: *координаційна рада* — колективний орган, який вибирає проекти для реалізації, затверджує плани робіт і їх зміни, призначає куратора і затверджує керівника проекту; ***куратор проекту*** — представник керівництва материнської організації, що займається виконанням робіт проекту; *конкуренти основних учасників проекту; громадські групи та населення*, чиї економічні і позаекономічні інтереси зачіпає реалізація проекту; *спонсори проекту; консалтингові, інжинірингові, юридичні організації*, залучені до процесу здійснення проекту тощо.

Наведений перелік учасників може змінюватися і доповнюватися залежно від умов конкретного проекту.

Особливо велике значення серед зацікавлених у проекті осіб має керівник (менеджер) проекту. Керівник проекту повинен завжди знати цілі компанії, її стратегію і політику. Тим самим керівник зможе вирішити проблему, яка часто виникає, конфлікту інтересів проекту і організації. Завдання керівника проекту — пошук компромісів, проте вирішальне слово все одно залишається за топ-менеджментом материнської організації.

Також важливо знаходити точки зіткнення між цілями окремих учасників проекту, оскільки часто вони можуть перебувати у протиріччі. Наприклад, ціль постачальника — отримання максимального прибутку, а ціль компанії, що реалізовує проект, — мінімізація витрат. Особливо важливо узгоджувати цілі різних учасників на початкових етапах проекту.

Менеджерові проекту слід виявити всі зацікавлені сторони, визначити критерії зацікавленості в проекті і розташувати їх в порядку важливості для проекту. Такі заходи поліпшать шанси на успішне завершення проекту. Оточення накладає обмеження на проект, який може бути скоригований, щоб задовольнити потреби зацікавлених

сторін. Очікування зацікавлених сторін теж потребують управління зі сторони проектного менеджера.

Керівником проекту ведеться розвиток внутрішньої і зовнішньої мереж, як формальної, так і неформальної, які взаємодіють з проектом (компанії, агентства, менеджери, експерти, співробітники, неформальні лідери і авторитетні особи). Специфіку діяльності менеджера проекту у порівнянні із звичайним менеджером організації показано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Відмінності між проектним і функціональним менеджером

Менеджер проекту	Менеджер організації
Має унікальну чітко поставлену і детально описану ціль в кожному проекті	Організує виконання низки стабільних функцій очолюваного підрозділу
Управляє проектом, обмеженим у часі	Управляє постійно діючим підрозділом
Управляє тимчасовою командою, склад якої може змінюватися, а учасники — підпорядковуватися як менеджеру проекту так і своєму функціональному керівнику (за функціональної оргструктури)	Управляє відносно стабільним колективом співробітників
В підпорядкуванні — команда різнопрофільних спеціалістів	В підпорядкуванні група спеціалістів однієї чи суміжних спеціальностей
Може не бути спеціалістом в предметній області проекту	Зазвичай розуміється в предметній області краще своїх підлеглих
По закінченні кожного проекту може стати «тимчасово безробітним»	Стабільно займає свою посаду
Кар'єра в основному «горизонтальна» і полягає в управлінні все складнішими і масштабнішими проектами	Кар'єра «вертикальна» за рахунок обіймання вищих посад в своїй функціональній сфері
Головна мотивація — бонус за результатами проекту	Основна частина мотивації — стабільна фіксована оплата

Якщо в організації реалізується портфель проектів, то *для відповідальності за хід роботи над проектами* створюються Центри інтеграційної відповідальності, куди входять особи, що обіймають посади, які передбачають рівень вищого виконавчого керівництва:

– виконавчий директор (провідний менеджер);
– група управління портфелем проектів;
– інвестори проектів;
– директор (провідний менеджер) портфеля проектів.

Для керівництва найбільш значущим проектом або портфелем організація може найняти директора проекту. Зазвичай для управління програмою притягуються провідний менеджер проекту або директор. Провідний менеджер портфеля повідомляє провідного менеджера організації про суттєві проблеми на рівні портфеля, а також про варіанти їх вирішення на підставі фактичної інформації.

> ***Наприклад**. В організації може бути один портфель на корпоративному рівні для всіх проектів і програм, які охоплюють декілька відділів організації або повинні знаходитися під наглядом менеджера вищого рівня; також при кожному відділі організації можуть існувати декілька портфелів проектів і/або програм, що діють під контролем менеджерів цього відділу.*

До речі, про «курчат» та «свиней» з епіграфу до теми: ці два терміни з анекдоту покладені в основу розподілу ролей в *техніці Scrum*, що зазвичай використовується для IT-проектів за методологією Agile Software Development. До групи «Свиней (Pig)» відносяться замовник, керівник проекту, команда проекту (Product Owner, ScrumMaster и Project Team), а група «Курчат (Chicken)» — це користувачі, менеджери та всі зацікавлені особи.

2. Команда проекту

Будь-які проекти здійснюються командами людей, які створені заради досягнення цілей проекту.

Команда проекту — це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу

Управління командою передбачає *лідерство в її створенні, налагодження її роботи, дослідження групової динаміки.*

Лідерство — це здатність мобілізувати потенційні психологічні потреби послідовників (підлеглих) і спиратися на них в момент гострого суперництва чи конфлікту.

Лідерство — це стосунки, які виникають в ході взаємного стимулювання і підтримки, завдяки чому стимули людей перетворюються в їх участь, що дає конкретні результати. Процес лідерства оснований на взаємозалежності: **лідери відкривають потенційні можливості тих, кого ведуть за собою**.

Якщо команда починається з лідера, то управління командою — з його знань і навичок організовувати роботу команди. За результатами опитування 20 тисяч вищих і середніх менеджерів США, до числа топ-десятки якостей лідера були віднесені:

– етичність;
– вміння працювати в команді;
– чесність;
– цікавість до всього;
– працелюбність;
– розум;
– цілеспрямованість.

Всього американськими бізнесменами було названо 26 якостей, які необхідні вищому керівництву, серед них «інтуїція» та «удача».

Формування команди проекту зазвичай проводяться за участю обговорень, семінарів, зустрічей робочих груп, у яких беруть участь керівники проектів, члени команди, а іноді й інші зацікавлені в проекті особи.

Командний дух — це спонукач спільної роботи учасників проекту.

Командний дух створюється і підтримується шляхом:

– *індивідуальної мотивації;*
– *колективної постановки цілей;*
– *соціальних заходів;*
– *стратегій підтримки*.

Існує цілий процес формування команди — завдання, що вимагає високої управлінської компетенції. При його здійсненні потрібна не тільки наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, а й людей, що бажають працювати разом, спільно, як команда.

Процес формування команди передбачає:

Формування — створення загального відчуття цілі, приналежнос- ті і зацікавленості. Основне завдання команди на цьому етапі *(«роз- морожування»*) — усвідомлення необхідності змін. Повинен бути створений клімат відкритості й довіри, за умови якого група вияв- ляється відкритою до змін. Початкове формування команди вимагає від менеджера проекту здійснення: 1) прив'язки всіх членів коман- ди до елементів календарного плану проекту; 2) з'ясування ролей, обов'язків і очікувань; 3) узгодження основних правил для направ- лення командної поведінки; 4) встановлення взаємодій, включаючи загальні методи проведення нарад, розв'язання проблем, конфліктів.

Притирання — розподіл ролей, обов'язків та завдань, які будуть сприяти прийняттю рішень та розв'язанню конфліктів.

Врегулювання — відкритість у спільних діях членів команди. Команда проекту часто формується з представників різних функціональних підрозділів, які працюють у різних місцях і збираються разом тільки як команда на періодичних нарадах по перегляду стану. В інших випадках члени команди обмінюються письмовими повідомленнями чи повідомленнями по електронній пошті, а розмовляють в основному по телефону.

Об'єднання членів проекту в одному приміщенні є ефективним методом **покращання зв'язків** між членами команди і роботи команди в цілому.

Якщо проект дуже важливий для організації, то повинні бути детально проаналізовані додаткові затрати на досягнення об'єднання команди. У тих випадках, коли об'єднання неможливе, може бути створена окрема робоча кімната проекту, де буде представлена інформація по проекту, і члени команди можуть збиратися там для обговорення і розв'язання проблем по проекту.

Не слід забувати, що проекти, пов'язані з розробкою нового продукту чи інформаційної системи, часто передбачають використання нових технологій, які вимагають нових знань і умінь. Окрім того, ефективне функціонування команди вимагає від її членів як знання методології управління проектами, так і умінь, пов'язаних із роботою в команді.

Практикою доведено, що **найефективнішим засобом покращання виконання проекту, поряд із навчанням, є тренування членів команди**. Тренування розпочинається з аналізу тренінгової ситуації методом «мозкового щтурму». При цьому менеджер проекту про- водить інструктаж та є об'єктивним спостерігачем і, за необхідності, проявляє ініціативу та дає поради. Існує ціла низка тренінгів з ко- мандної роботи і приклад одного з них наведено в Завданні 2 до час-тини 1.

Результативна діяльність — розвинута взаємозалежність, скерована на отримання найкращих результатів. Робота по проекту нерідко вимагає розробки жорстких календарних планів, за яких члени команди часто повинні приносити свої інтереси в жертву проекту. Хоч для людей важливо отримувати внутрішнє задоволення від роботи, але також може бути корисним і **зовнішнє заохочення**, а також введення більш формальної системи нагородження за добре виконану роботу.

Для ефективної роботи команди проекту необхідно розробити **систему нагородження та заохочення** її членів.

Заохочення може приймати різні форми, починаючи з *особистих коментарів і похвали* за окремі виконані роботи, закінчуючи формальним погодженням і *нагородами* від менеджера верхнього рівня за якісне командне виконання. Нагороди затверджуються менеджером верхнього рівня. Нагороди, як внутрішні, так і зовнішні, також можуть мати багато форм. *Внутрішні нагороди* можуть варіюватися від запрошення команди на вечерю до надання людям додаткового вільного часу. *Зовнішні нагороди* можуть варіюватися від визнання заслуг по проекту до забезпечення преміальних програм по проекту чи інших програм матеріального заохочення.

Розпуск команди після завершення проекту. Документування і аналіз роботи команди в проекті.

Продуктивність членів команди проекту може різко впасти при виникненні **конфліктів**. Конфлікти можуть приймати різні форми: від міжособистісних конфліктів між членами команди до конфліктів пов'язаних із виділенням та розподілом ресурсів. В обов'язки менеджера проекту входить виявлення конфліктів на ранній стадії і розв'язання їх до того, як вони негативно вплинуть на календарний план і задачі проекту.

Виявлення і розв'язання конфліктів вимагає від менеджера проекту виконання таких п'яти задач:

1) передбачення потенційних конфліктів і, по можливості, здійснення превентивних дій;
2) отримання інформації про конфлікти по мірі їх виникнення і пошук розуміння їх основних причин;
3) переконання членів команди на першому етапі спробувати розв'язати конфлікти один з одним чи всередині свого функціонального підрозділу;
4) спроба прийняти компромісне рішення для того, щоб обидві сторони досягли своїх цілей;
5) пошук допомоги з боку спонсора проекту в розв'язанні конфліктів, які знаходяться поза компетенцією менеджера проекту.

Проблеми в роботі команди можуть виникати в результаті технічних, економічних причин та стресових ситуацій, труднощі — у зв'язку з культурними та освітніми відмінностями, розбіжностями в інтересах та методах роботи, а також у зв'язку з відстанями, якщо деякі учасники команди територіально віддалені.

Другий важливий аспект формування команди проекту — **визначення її розміру**. Кількість членів команди повинна визначатися зовнішнім середовищем, типом і обсягом роботи, яку необхідно виконати.

Існують загальні моменти, які варто враховувати при визначенні розміру команди:

– чим більша кількість членів команди проекту, тим більша кількість каналів комунікації між ними, які можна розрахувати за формулою:

$$C = \frac{P(P-1)}{2},$$

де P — кількість осіб у команді, а C — кількість комунікаційних каналів між ними.

При зменшенні кількості членів команди кількість потенційних комунікаційних каналів зменшується (табл. 1.6):

– чим більша група, тим сильніше невидимий тиск, що призводить до конформістської поведінки членів команди;
– структура команди впливає на поведінку її членів — чим могутнішою є структура, тим нижче її толерантність стосовно співробітників, що дотримуються особливих поглядів, тим гостріше неприйняття яких-небудь відхилень від норми;

Таблиця 1.6

Співвідношення кількості членів команди проекту та каналів зв'язку між ними

Кількість членів команди	Кількість комунікаційних каналів
11	55
9	36
5	10
3	3

– численний склад може позбавити будь-яку людину усвідомлюваної ролі й применшувати значення її особистості.

Зазвичай, у літературі приводиться така класифікація команд за кількісним складом:

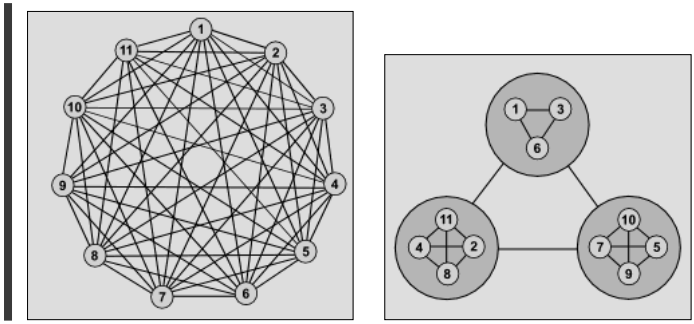
– маленькі команди (менше 4 чоловік);
– середні команди (від 5 до 9 чоловік);
– великі команди (понад 10 чоловік).

Для всіх етапів процесу змін найбільш небажаними є *маленькі команди*, тому що вони *найбільш вразливі*, зменшення їхньої чисельності хоча б на одну людину призводить до наростання нестійкості. Є небезпека, що в маленьких командах будь-які ухвалені рішення будуть жити доти, поки поруч із виконавцем невідступно перебуває лідер.

Рекомендований розмір команди проекту 4–10 членів.

Невеликі групи (3 або 4 члени) є мобільнішими і, зазвичай, результати отримуються швидше. Команди більше 7 або 8 членів часто вимагають створення підкоманд для того, щоб команди могли ефективно функціонувати. Якщо команді потрібно більше як 8 членів, рекомендується створення невеликої основної групи від трьох до чотирьох чоловік для управління спільним проектом, а інших членів команди розділити на підгрупи по 2–4 чоловіки кожна.

> ***Наприклад**, якщо в команді 11 чоловік, то між ними існує 55 потенційних комунікаційних каналів. Завелика команда проекту з 11 чоловік створює загрозу ефективній роботі, тому краще розбити її на 1 головну (з 3 чоловік) і 2 підлеглі групи (по 4 чоловіки кожна).*



Дуже важливо правильно підібрати команду проекту. Добре підібрана команда включає набір людей та їх навичок, потрібних для досягнення цілей проекту.

Члени команди проекту обираються серед працівників організацій за такими критеріями відбору:

– кращі і талановитіші;
– психологічно сумісні;
– мотивовані на досягнення спільної цілі.

Для цього слід переконатися в тому, що вони є (рис. 1.19):

– творчими і відкритими однодумцями;
– хорошою командою гравців;
– користуються повагою серед колег, зацікавлених сторін та інших бізнес-лідерів.

Рис. 1.19. Команда проекту «Розвиток освітньої діяльності Львівської комерційної академії на засадах розробки і впровадження технологій дистанційного навчання»

Існує ***TORI-модель*** побудови команди проекту:

1. ***T*** *(Trust)* — Довіра: взаємна щирість і відсутність побоювання.
2. ***O*** *(Openness)* — Відвертість: вільний потік інформації, ідей і відчуттів.
3. ***R*** *(Realization)* — Реалізація: самовизначення, вільний вибір ролі, можливість робити те, що ви хочете.
4. ***I*** *(Interdependence)* — Взаємозалежність: взаємний вплив, спільна відповідальність і лідерство.

У проектному менеджменті існують різні підходи до сучасних класифікацій команд, зокрема за ознакою *моделі*:

Традиційна Модель (The Traditional Model).

Це група людей, які мають керівника, але поділяють деякі з його обов'язків і повноважень.

Модель Зіграності (The Team Spirit Model).

Це група людей, які задоволені роботою над проектом під головуванням одного керівника. Ці люди мають зіграність, командний дух, але фактично вони — не команда, тому що одна особа оберігає від усіх ударів, без спільного використання повноважень або відповідальності.

Модель Переднього Краю (The Cutting Edge Model).

Це група людей з самостійним управлінням. Жодна особа в групі не має повноваження прийняти всі рішення щодо випадків, з якими зіткнулася група в процесі роботи. Це команда самоорганізації, тому що кожен має повноваження на все і несе відповідальність за все.

Модель Загону особливого Призначення (Task Force Model).

Це група, яка працює над спеціальним проектом або завданням. Ця група традиційно називається загоном (комітетом) особливого призначення, зокрема по питаннях якості за TQM.

Команда Cyber (The Cyber Team).

У цій моделі команди, члени бачать один одного або нечасто, або взагалі ніколи. Це по суті віртуальні команди. Їм доводиться працювати разом, щоб досягти цілей, але вони, можливо, зустрічаються лише на початку їх проекту і з того часу зв'язуються лише через електронну пошту і телефон. Вони можуть також відтворювати будь-яку з чотирьох вище зазначених моделей.

Знаючи тип команди, можна краще планувати роботу і знати чого чекати в її результаті. Якщо розглянути склад команди проекту за процесного підходу, то вона повинна включати:

- людей, які чітко розуміють поточний процес (експерти — можуть бути на будь-якому рівні організації);
- людей, які активно використовують процес і працюють в тісній співпраці з клієнтами (технічні «чарівники»);
- людей, які є цілком об'єктивними стосовно процесу і його результатів (консультанти);
- клієнтів процесу (якщо можливо) і постачальників (тих людей, які залучені в процес із зовнішнього оточення);
- деяких людей, які не знайомі з процесом (які можуть привнести щось нове і неупереджено поглянути на перспективи команди).

Всі команди мають норми, правила або директиви, які регламентують поведінку членів команди. В більшості випадків вони не записані: вони є просто апріорі зрозумілі, таким чином команда завжди працює, але в деяких випадках, особливо якщо це стосується віртуальних (кібер команд), які задіяні в INTERNET-проектах, правила поведінки оголошуються на сайті проекту.

> ***Наприклад. Фрагмент етичних норм поведінки в проекті E-xecutive*** *(співтоваристві менеджерів, які прагнуть успіху за рахунок постійного вдосконалення своїх професійних навиків і отримання нових знань):*
> *«Згода з основними положеннями цієї Декларації є необхідною умовою прийому і діяльності в Співтоваристві. Учасники Співтовариства добровільно зобов'язалися слідувати заявленим в Декларації положенням. Грубе порушення положень Декларації спричиняє за собою припинення участі в Співтоваристві або виключення із Співтовариства.*
> *1. Учасники Співтовариства займають активну життєву позицію. Професійні знання і репутація дозволяють їм успішно розвивати свою кар'єру і бізнес.*
> *2. Учасники Співтовариства приймають і розділяють його цілі, активно беруть участь в його діяльності і підтримують атмосферу причетності і професійної співдружності.*
> *3. Всі учасники Співтовариства на сайті E-xecutive діють під своїми справжніми іменами.*

4. Учасники Співтовариства мають право не відповідати на повідомлення, що не вимагають певної інформативної відповіді, наприклад, на повідомлення емоційного характеру, на повідомлення провокаційної властивості, на повідомлення, що порушуютьпринципи даної Декларації.

5. Учасникам Співтовариства настійно рекомендується утримуватися від відкритої самореклами і реклами свого бізнесу (у тому числі неприпустимо розміщення на форумах або в блогах вакансій/ семінарів компаній).

6. Учасники Співтовариства повинні утримуватися від відкри- тих недоброзичливих онлайнових висловів і образ по відношеннюяк персонально до учасників Співтовариства, так і до організа-цій.

7. У дискусіях Співтовариства недопустимі вислови з расистською і релігійною спрямованістю, що містять різкі, недоброзичливі вислови на адресу будь-яких національностей або народностей, віросповідань і релігій. Виключається також дискримінація за статевою і віковою ознаками.

8. Учасники Співтовариства в онлайн-спілкуванні повинні вико-ристовувати нормативну лексику. Будь-які повідомлення з ненормативною лексикою видалятимуться модератором сайту без попереджень, а до їх авторів застосовуватимуться санкції аж до виключення.

9. Учасники Співтовариства повинні взаємно дотримувати вимоги конфіденційності і безпеки інформації, що пересилається.

10. Учасники Співтовариства цінують свій час і час інших учасників Співтовариства, прагнуть зберегти його для найбільш важливих цілей. У зв'язку з цим учасники Співтовариства:

— Уникають направляти повідомлення однакового змісту більш ніж в один форум. Це розцінюється як «спам».

— Спілкуючись у форумах, повідомляють важливу для більшості можливих учасників інформацію, прагнучи уникати при цьому переходу в режим чату або особистого листування.

— Повідомлення, що не відповідають вищеперерахованим правилам, видалятимуться модератором з публічних дискусій.

11. Учасник може бути виключений із Співтовариства при порушенні норм даної Декларації.