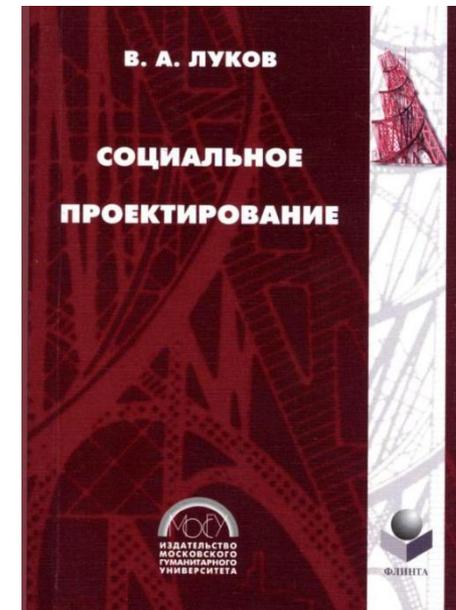
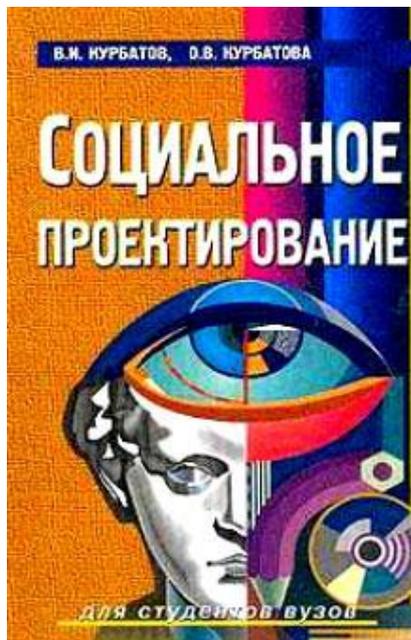


ТЕХНОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Тема 14



План

1. Основные предпосылки социального проектирования.
2. Этапы социального проектирования.
3. Проектные стратегии и методы.
4. Жизненный цикл проекта.
5. Замысел проекта.
6. Концепция проекта.
7. Социальная экспертиза проекта.
8. Реализация социального проекта.

ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Внешние предпосылки социального проектирования

1. Общественная потребность в целенаправленном изменении и развитии тех или иных социальных систем или социальных объектов, их свойств или взаимоотношений.
2. Социальная необходимость в преодолении стихийного развития социальных процессов и обеспечение их направленности в область удовлетворения социальных потребностей.
3. Потребность в реализации социального творчества.
4. Социальная необходимость в планомерном, предсказуемом, прогнозируемом и управляемом развитии социальных систем и процессов.
5. Потребность в создании динамичных социальных систем, которые характеризуются сбалансированностью отношений внутри самой системы и гармонизацией отношений с другими системами.
6. Ориентация на оптимальные формы бытия социальной системы, её эффективности, рациональности.
7. Социальная потребность в реализации конструктивного характера социальных процессов.

Внутренние предпосылки в самом процессе социального проектирования

1. Многофакторность, вариативность социальных процессов и как следствие этого, противоречивость подходов к разработке конкретных социальных процессов.
2. Усложнение социальных отношений и развитие самой теории и практики социального проектирования.
3. Возрастание потребности создания единой теории социального проектирования.

ЭТАПЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

(в глобальном рассмотрении)

1. Уяснение проблемы.

- Предметная проблемная ситуация (организационная, социальная) – некое социальное противоречие, требующее организации целенаправленных действий для его устранения или выбора одной из возможных альтернатив социального развития.

2. Социальный заказ.

- Заказ выступает в качестве определенной социальной установки на разработку конкретных мероприятий по реализации материальных и духовных потребностей людей, разрешений противоречий, поиска компромисса.
- Социальный заказ формируется на осознании необходимости решения возникшей социальной проблемы, без чего невозможно дальнейшее эффективное функционирование и развитие общности, успешное продвижение вперед.

3. Паспортизация объекта.

- Это получение точных данных о системе, процессе или явлениях, описание их состояний, функционирования и развития.
- В социальном паспорте должны содержаться основные сведения об изменениях социальной структуры, условий, охраны и оплаты труда, жилищных и культурно-бытовых условий и т.п.
- **Социальный паспорт** – это сводный документ, в котором отображаются количественные и качественные параметры системы, влияющие на функционирование и развитие, производится анализ структуры элементов.
- Следует выделить такие этапы создания паспорта социальной структуры, как:
 - 1) определение характеристик и параметров, влияющих на нормальное функционирование и развитие системы, их классификация и дифференциация;
 - 2) разработка форм паспорта (внесение показателей, которые будут изменяться под воздействием управляющей подсистемы);
 - 3) заполнение форм паспорта, получение необходимых данных: работа с документами, анкетирование, интервьюирование.

4. Формулирование цели.

- Цель является поводом для начала любой человеческой деятельности.
- Истинное понимание субъектами цели – залог успеха.
- Процесс построения цели соответствует в мышлении процессу практической деятельности.
- Целеполагание включает в себя три основных звена:
 - 1) отображение потребности (мотив);
 - 2) отображение путей и способов её удовлетворения (планирование, программирование действий);
 - 3) отображение конечных результатов, последствий (прямых и побочных, желаемых и не желаемых).

5. Формулирование задач.

- После определения целей, опираясь на них, следует установить *главные задачи*, стоящие перед социальной системой.
- Задачи проектирования формируются на основе тщательного изучения состояния системы, её материальных, трудовых, финансовых ресурсов, норм и нормативов, удовлетворения определенных социальных потребностей.
- Чтобы задачи «работали», они должны быть выражены конкретно, при помощи определенных индикаторов:
 - а) частные задачи не должны быть растворены в общих;
 - б) их нельзя чрезмерно детализировать, сковывать инициативу субъекта социального проектирования.

6. Прогнозирование.

- Социальное прогнозирование – это предвидение тенденций и перспектив возможного развития социальных систем, объектов, общественных явлений, процессов (трудовых коллективов, регионов, процессов миграции населения и т.п.).
- Объектом социального прогнозирования могут быть все социальные системы, все явления, протекающие в обществе.
- В основе прогнозирования лежат три взаимодополняющих источника информации о будущем:
 - 1) экстраполяция в будущее тенденций, закономерностей, которые хорошо известны в прошлом и настоящем;
 - 2) моделирование объектов исследования, представление их в упрощенной форме, схематическом виде, удобном для получения выводов прогнозного характера;
 - 3) прогнозная оценка эксперта.
- Существуют три дополняющих друг друга способа разработки прогнозов:
 - 1) анкетирование;
 - 2) экстраполирование – построение динамических рядов развития показателей прогнозируемого процесса;
 - 3) моделирование – построение поисковых и нормативных моделей с учетом вероятного и желаемого изменения прогнозируемого объекта.

7. Конструкт.

- это формирование теоретического знания.
- Из многообразия моделей очень важно выбрать наиболее эффективную при имеющихся ресурсах, обеспечивающую наименьшие затраты при достижении запланированного эффекта, – конструкт социальной системы.

8. Проект системы.

- На этом этапе идеальная модель выражается в системе знаков, определяются проективные особенности системы, параметры как блоков, так и отдельных элементов, уточняются связи, имеющиеся в ней.

ПРОЕКТНЫЕ СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ

- Основной целью социального проектирования является создание социальных проектов.
- Научно разработанным социальным проектам должны быть присущи следующие качества:
 - 1) наличие таких характеристик, которые у проектируемого объекта без четкого проекта не возникают;
 - 2) параметры, способные обеспечить реализацию социального заказа;
 - 3) характеристики, поддающиеся построению в течение только определенного промежутка времени.

Типы проектных стратегий

В зависимости от позиции проектирования можно выделить два типа проектных стратегий.

Первый тип проектной стратегии ориентирован на максимальное понимание и учет специфики той культуры, которая становится объектом проектной деятельности. В таком случае цель проекта состоит в создании условий, обеспечивающих сохранение культурного потенциала региона – объекта внедрения проекта, а уже потом – саморазвитие субъекта культуры. Процессы развития сами запускаются как бы «поверх» целей на сохранение и стабилизацию ситуации.

Во втором типе проектов доминирующей задачей является экспорт собственных культурных образцов (ценностей, норм, технологий) в «чужой» культурный контекст. Культурный образец рассматривается субъектом модернизации (проектировщиком) в качестве идеального состояния «чужой» культуры. Следует отметить, что при этом культура или противостоит модернизации, или же поддерживает ее

Проектные стратегии

Линейная	Разветвленная	Циклическая	Адаптивная	Приращения
применяется в качестве взаимосвязанных последовательных действий, в которых каждое действие зависит от исхода предыдущего, но не зависит от результатов последующих действий	позволяет осуществлять многовариантную и альтернативную деятельность, включающую в себя поэтапное сопоставление вариантов проектов, которые могут развиваться независимо друг от друга	позволяет возвращаться непосредственно в процессе проектной деятельности к одному из предыдущих этапов конструирования.	предусматривает лишь начальное проектное действие, тогда как выбор последующих зависит от результатов предшествующих действий	является одним из вариантов адаптивного поиска в условиях традиционного проектирования, обладает некоторыми универсальными свойствами, удовлетворяющими требованиям совершенно различных социальных проектов

- Проектные стратегии находятся в зависимости от целей проектной деятельности, достигаемых на различных ее этапах.
- Выбор проектной стратегии должен сопровождаться выбором методов и средств проектной деятельности, а также составлением организационной программы.

Организационная программа

- Организационная программа обеспечивает целенаправленную и согласованную деятельность социальных проектировщиков на всех стратегических этапах проектирования.
- С ее помощью создается и поддерживается на протяжении всего процесса проектирования организация проектной активности.
- *Организационная программа* имеет следующую структуру:
 - 1) формулирование целей и задач проектной деятельности непосредственно для проектировщика;
 - 2) каталогизация объектов проектирования;
 - 3) четкое изложение действий, планируемых для достижения поставленной цели;
 - 4) перечень средств действий и ожидаемых результатов.

Основные методы социального проектирования

1. **Проблемно-структурный метод** (основывается на принципах проблематизации, структуризации).
2. **Метод структурного анализа** (стремится к превращению проектных данных с помощью использования принципов структуризации и анализа).
3. **Программно-структурный метод** (сужает границы проектной проблемы, основываясь на принципах программирования, структуризации и конвергенции проектных данных).
4. **Структурный метод** (оперирует упорядоченностью и взаимосвязью проектных данных).
5. **Структурно-технологический метод** (использует принципы технологизации, организации и структуризации данных, необходимых для конкретного социального проекта).
6. **Проблемно-системный метод** (основывается на принципах проблематизации и систематизации).
7. **Метод системного анализа** (основывается на принципах систематизации, анализа и трансформации).

8. Программно-системный метод (основывается на принципах программирования, систематизации и конвергенции).

9. Системный метод (основывается на принципах целостности и организованности объекта).

10. Системно-технологический метод (основывается на принципах технологизации, систематизации и организации проектных данных).

Конвергенция (от лат. слова *convergo* – сближаюсь, схожусь) – одна из концепций западной социологии и политологии, связанная с анализом тенденций к сближению двух социальных систем – капитализма и социализма с их последующим синтезом в «смешанном обществе», сочетающем в себе положительные черты и свойства каждой из них.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА



- **Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации** составляет жизненный цикл проекта.
- Жизненный цикл проекта состоит из этапов.
- Применительно к социальным проектам можно выделить в качестве основных следующие этапы:
 - разработка концепции проекта;
 - оценка жизнеспособности проекта;
 - планирование проекта;
 - составление бюджета;
 - защита проекта;
 - предварительный контроль;
 - этап реализации проекта;
 - коррекция проекта по итогам мониторинга;
 - завершение работ и ликвидация проекта.

- Значительная часть работы проводится до фазы реализации проекта.
- Форма представления итогов по многим фазам – **тексты**.
- Чтобы подготовить текст, надо провести предварительное изучение обстановки, необходимые исследования и расчеты.
- Подготовка текстового описания проекта и его разработка оказываются неразрывно связанными.
- Это позволяет перейти к собственно технологическим вопросам социального проектирования, рассматривая работу над проектом как текстом.
- Сравнение множества проектов показывает, что их текстовое описание строится примерно по одной схеме.

Типовая структура, применяемая при составлении федеральных целевых программ

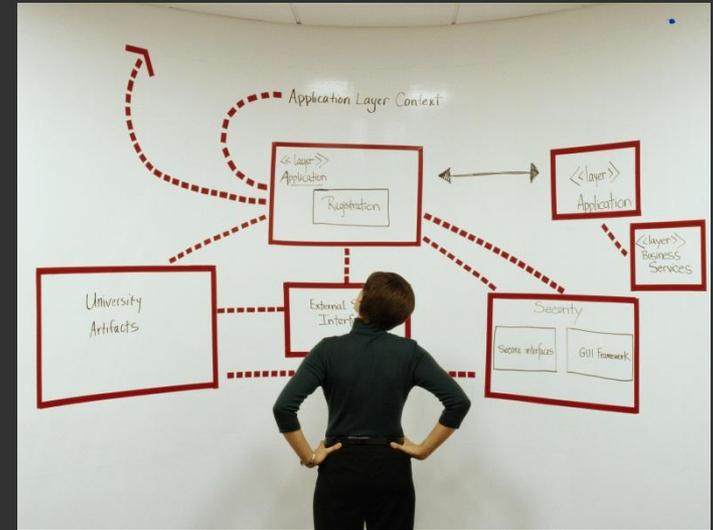
- **Паспорт программы:**

- а) наименование;
- б) дата принятия решения о разработке проекта, программы;
- в) заказчик;
- г) основной разработчик программы;
- д) цели и задачи программы;
- е) сроки реализации;
- ж) перечень основных подпрограмм;
- з) исполнители подпрограмм и основных мероприятий;
- и) объем и источники финансирования;
- к) ожидаемые конечные результаты реализации программы;
- л) система организации контроля за исполнением программы.

Вторая структура основывается на обобщении нескольких сотен конкурсных проектов, которые представлялись молодежными и детскими общественными объединениями в федеральный орган исполнительной власти.

Вторая структура включает в себя:

1. Проблема, на решение которой направлен проект.
2. Цели проекта.
3. Описание работ (услуг), которые должны быть выполнены в рамках проекта и предъявляемые к ним требования.
4. Сроки реализации проекта и ожидаемые результаты. Порядок использования полученных результатов и круг лиц, в интересах которых они должны использоваться.
5. Кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение.
6. Порядок осуществления руководства и контроля за выполнением данного проекта.
7. Смета расходов.



ЗАМЫСЕЛ ПРОЕКТА

- Рождение замысла проекта – **стадия субъектной активности и одновременно высокой степени неопределенности, интуитивных догадок и эмоциональных оценок.**
- Психологическим основанием рождения замысла проекта является *процесс творчества*, или – как свойство личности, группы – *креативность*, т.е. способность создавать новое.
- Креативность принято разделять на первичную и вторичную.

«Первичная креативность, или этап вдохновенного творчества, обязательно должна быть отделена от вторичной – от процесса детализации творческого продукта и придания ему конкретной предметной формы. Эта вторая стадия включает в себя не только и не столько творчество, сколько тяжелую рутинную работу, успех ее в значительной степени зависит от самодисциплины художника..»

А. Маслоу

- Увидеть такое различие первичной и вторичной креативности можно на разных стадиях работы над проектом.
- Рождение замысла проекта связано с **проявлениями первичной креативности.**

- Вначале весь проект укладывается в какое-то побуждение, смутное желание, некое стремление к переменам, к созданию чего-то своего, нового.
- Поэтому первое, что предстоит сделать, – **постараться зафиксировать замысел.**

Способы фиксации замысла

1. **Записать замысел** в той форме, в какой он возник, ничего не подправляя и оставляя обработку сделанных заметок на дальнейшее.
2. **Обговорить замысел с близкими людьми.** Лучше, если это будут **друзья, коллеги по работе или учебе**, те, кто готов внимательно выслушать и заинтересованно обсудить смутные идеи. Замысел может быть обсужден и с тем, кто известен заочно как **специалист или как близкий по убеждениям человек**. ***В дискуссии, в диалоге замысел прояснится.***
3. **Схематизация замысла.** На листе бумаги следует **зафиксировать основные параметры**, которые хочется видеть в замысле. Записать их можно в любом порядке, а лучше – «раскидать» по всему листу. Дальше необходимо **«навести мосты» между параметрами**, связать их в нечто целое. Замысел начнет проясняться. Может быть, не сразу, а через день, через неделю. Практика показывает, что на стадии рождения замысла подгонять себя и других бесполезно. Но листок со словами и стрелками активизирует подсознательные процессы, и, возможно, уже завтра автор встанет с постели с готовым решением.

Самоанализ замысла

- В ходе проработки замысла проекта практически всегда возникают вопросы: зачем мне это нужно? куда я себя втягиваю? кто я такой, чтобы браться за это дело? – и другие в том же роде.
- Такие вопросы рассматриваются как требующие сознательной постановки и сознательного ответа на них.
- Фиксация замысла и самоанализ предшествуют работе над социальным проектом.
- Перейти к самому проектированию означает заняться разработкой концепции проекта.

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА

- **Концепция проекта** – это его основные положения, представленные в определенной системе.
- **Назначение концепции** – определить конечные цели проекта и выявить возможные пути их достижения.
- Обычно **в концепции получают отражение**:
 - актуальность проекта;
 - его цель и задачи;
 - содержание предполагаемой деятельности;
 - правовое, экономическое, организационное обоснование проекта;
 - ожидаемые последствия его осуществления.

Актуальность проекта

- Актуальность проекта определяется тем, **насколько значима для общества** (сообщества, группы людей или организаций, с ориентацией на потребности которых строится проект) **социальная проблема, решению которой призван способствовать проект.**
- Социальных проблем великое множество. Они различаются по содержанию, уровню, масштабу, по многим другим параметрам.
- Проблему необходимо формулировать в соответствии с реальными обстоятельствами жизни.

Формулировка проблемы

1. Необходимо дать сжатую формулировку ситуации, которая требует изменения.

Нужно стремиться уложиться буквально **в одно предложение**. Разумеется, в этом случае проблему заостряют (реальность всегда сложнее). Как штампы могут использоваться, например, такие начала предложений:

а) *«До сих пор ничего не делается для того, чтобы...»*. В этом начале предложения упор сделан на невнимание к какой-то социальной проблеме. Например, «до сих пор ничего не делается для того, чтобы...»

- «...безнадзорные и беспризорные дети включились в нормальную жизнь»;
- «...возродить традиционное производство глиняных игрушек»;
- «...люди в нашем микрорайоне могли покупать утром горячие булочки».

В таком виде сформулированная проблема означает **приоритет инициатора проекта в решении обозначенной проблемы**. Раз ничего не делается, значит, поле для действия чисто, конкурентов нет и надо самому пройти весь путь инновации, экспериментируя, ошибаясь и выходя на правильные решения.

б) *«Оказались неэффективными все меры по...».*

- **Здесь акцент иной: проблеме и до нашего проекта уделялось внимание, но способы решения не дали желаемого результата.**
- Мы имеем возможность не допустить ошибок предшественников.
- Для этого нам необходимо понять, какого рода эти ошибки и почему они возникли.
- Мы должны учесть и иную ситуацию для инновации. Попытки, которые провалились, создали у людей естественное предубеждение и к нашим действиям в данной области. Нам придется разворачивать проект и одновременно смягчать противодействие недоброжелателей, вовлекать их в наше дело.

в) *«То, что делалось до сих пор... устарело».*

г) *«С введением... возникло...».*

д) *«У жителей нашего микрорайона нет ясности в том, что...».*

2. **Определившись с исходной формулировкой проблемы, нужно достаточно точно установить:**

а) чья это проблема (т. е. кого она касается, что это за люди или организации);

б) каковы масштабы проблемы;

в) поддается ли проблема решению;

г) что будет, если проблема не найдет разрешения.

- Ответ на эту группу вопросов важен для осознания задач, которые предстоит решать.
- Если мы не знаем, кого затрагивает проблема, сколько таких людей, то рискуем промахнуться: проект может себя не оправдать. Может сложиться и такая ситуация, когда проект окажется слишком мал для решения проблемы.
- Важнейшая задача – **выделить в качестве проблемы**, на которую направлен проект, такую, которая **реальна для разрешения**.

- В крупных проектах разработчики сталкиваются с **целой совокупностью проблем** и проблемных ситуаций. Их необходимо по возможности упорядочить. Для этого может использоваться такая процедура, как построение «дерева проблем».

«Дерево проблем»

- Социальные проблемы в реальности имеют разное значение: одни лежат в основе решения других.
- Иерархия проблем отражена в «дереве проблем»:
 - **корни** «дерева» – ключевые проблемы,
 - **ствол** – субключевые (производные первого порядка),
 - **ветви** – производные второго, третьего и т.д. порядков.



Проблемы последующих порядков не проистекают из проблем предыдущих порядков, а получают возможность разрешения по мере успешного решения предыдущей.

Формулировка цели

- Определив, в чем замысел, и установив, на решение какой проблемы направлен проект, можно сформулировать цель проекта.
- **Цель** есть то, чего мы хотим достичь в ходе реализации проекта.
- **Формулировка цели должна быть увязана с выявленной социальной проблемой.**



Важно!

Требования к формулировке цели проекта

1. Цель должна быть достижима в рамках данного проекта.
2. Цель должна формулироваться как безусловная. Иначе говоря, не следует ставить цель проекта в зависимость от неопределенных обстоятельств, которые могут произойти или не произойти в будущем. «Если будут открыты новые месторождения полезных ископаемых, то целью проекта будет строительство поселков...» – такое целеполагание сомнительно.
3. Цель должна предусматривать итоговый результат.
4. При разработке проектов, предполагающих получение прибыли, формулировка целей должна предусматривать возможность их количественной оценки по объемам, срокам, размерам прибыли.

- В крупных проектах цель формулируется как «дерево целей», которое позволяет точно зафиксировать полученный в итоге результат.

«Дерево целей»

- Социальные цели могут быть представлены в виде «дерева целей», где **из конечной цели (самоцели) логически выводятся ее составляющие первого, второго и т.д. порядков.**
- Здесь есть существенное отличие от выстраивания «дерева проблем»: деление цели на подцели представляет собой логическую процедуру, тогда как при формировании «дерева проблем» в основу положен содержательный анализ последовательного решения проблем.
- Логический способ построения «дерева целей» определил и направление движения по ступеням целевой иерархии: **«дерево» растет сверху вниз.**

Важно!

Важно!

Проблемно-целевой ромб

- Крупный российский специалист в области социального прогнозирования Игорь Васильевич Бестужев-Лада предложил **объединить «дерево целей» и «дерево проблем»**, а поскольку одно «дерево» растет снизу вверх, другое – сверху вниз, в соединении они образуют проблемно-целевой ромб.
- Он выглядит следующим образом:

конечная цель

цели второго порядка

цели третьего порядка

цели n-го порядка

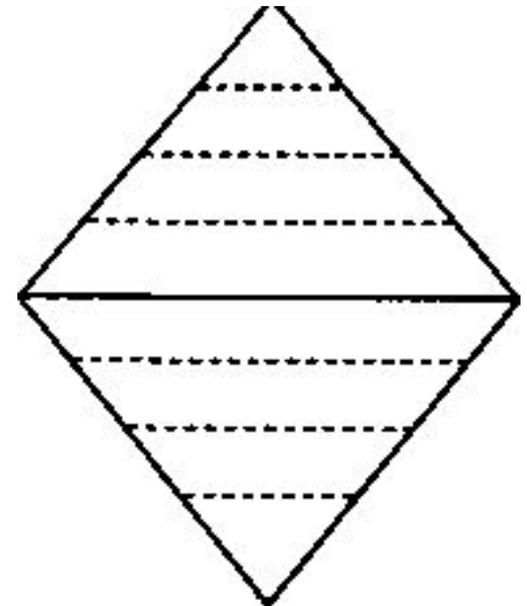
конкретные частные цели и проблемы

проблемы n-го порядка

проблемы третьего порядка

проблемы второго порядка

ключевая проблема



Задачи проекта

- **Задачи проекта** – конкретные действия, которые предстоит осуществить.
- В тексте проекта задачи формулируются сразу вслед за целью, поскольку через них цель приобретает свою конкретность.
- При постановке задач главным недостатком следует считать неконкретность и отсутствие увязки с реальностью.
- Принято использовать для представления задач грамматические конструкции с глаголом в форме инфинитива.

Обоснование проекта

- Обоснование проекта **характеризует его реализацию в правовом, экономическом, организационном отношениях.**
- *Правовое обоснование* указывает на нормативно-правовые акты, на основе которых будет реализовываться проект.
- *Финансовое обоснование* должно включать базовые расчеты необходимых средств, фиксировать модель финансирования и его источники.
- В *организационном обосновании* проекта характеризуются участники его реализации и их функции, место и время осуществления проекта, имеющиеся в наличии необходимые материально-технические, интеллектуальные и другие ресурсы.
- В целом обоснование проекта призвано **показать, что проект реален для исполнения**: есть необходимые ресурсы, есть люди, которые смогут осуществить цели проекта, есть необходимые правовые и финансовые предпосылки для того, чтобы достичь конечных результатов.

Планирование проекта

- Следующий этап работы над проектом составляет его планирование, задачи которого – **установить перечень и порядок мероприятий по реализации проекта.**
- **Здесь концепция соединяется с организационными действиями:**
 - отбираются мероприятия в соответствии с задачами,
 - вводится в достижение результата этапность,
 - работы увязываются с ресурсами,
 - устанавливаются сроки, ответственные исполнители,
 - определяются объемы финансирования,
 - фиксируются контрольные стадии и конечный результат.

Самый простой план строится как **таблица**, в которой строки отражают содержание действий, а столбцы – параметры, важные для организации дела:

№ п/п	Содержание мероприятий	Сроки исполнения	Ответственные за исполнение	Финансовое обеспечение и другие ресурсы
1				
2				



При планировании социального проекта следует ориентироваться на *правила ресурсов, времени, места, последствий*.

- **Правило ресурсов.**

Ресурсы, которые можно не использовать без большого ущерба для достижения цели, не следует использовать.

- **Правило времени.**

Если проект выходит за пределы среднесрочного планирования, его целесообразно разделить на несколько последовательно осуществляемых проектов.

- **Правило места.**

Если проект не может быть осуществлен по единому стандарту и подходам на большой территории, то лучше его разделить на локальные проекты, определяя свои стандарты и подходы для каждой группы однородных территорий.

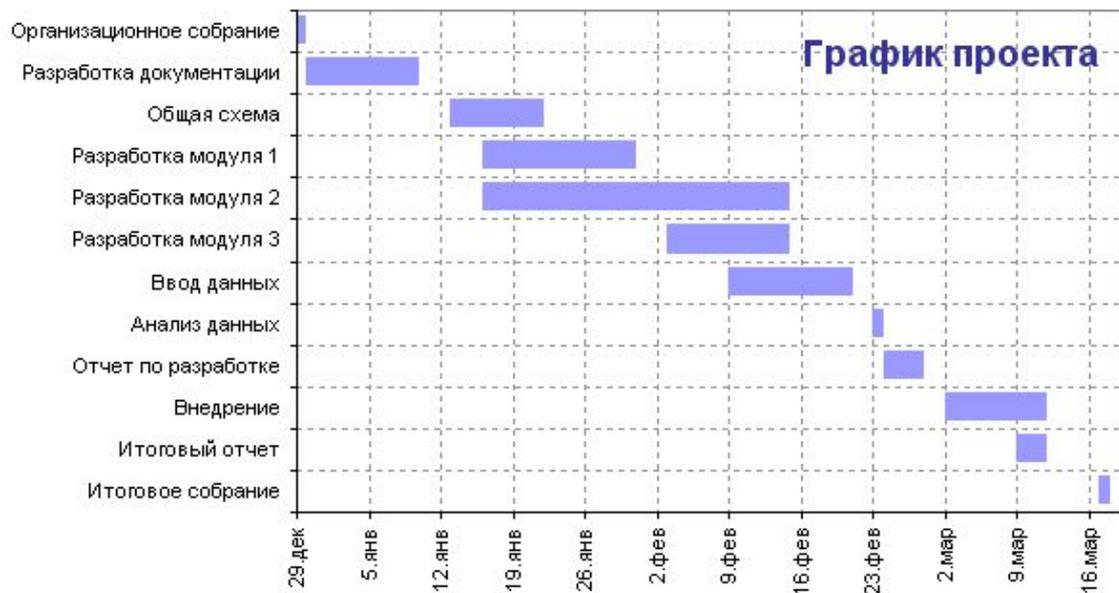
- **Правило последствий.**

Поскольку всякий проект имеет позитивные и негативные последствия, надо стремиться к уменьшению до минимума негативных и развертыванию до максимума позитивных последствий его осуществления.

Способы планирования

- В крупных проектах с большим числом подрядчиков уже давно применяются различные модификации **сетевое планирование**.
- **План соединяет комплекс деятельности и комплекс ресурсов**, а поскольку тот и другой имеют четкое количественное выражение, есть возможность формализовать работу по проекту и применить известные управленческие алгоритмы.
- Конкретизация плана ведется различными способами, в том числе и **переводом его позиций в графическую форму**.

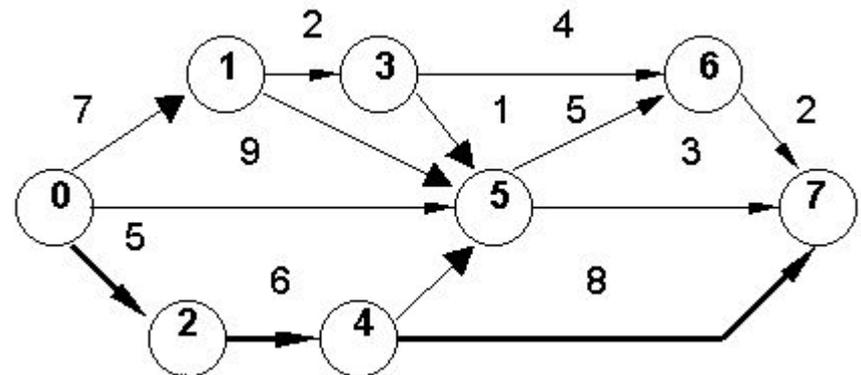
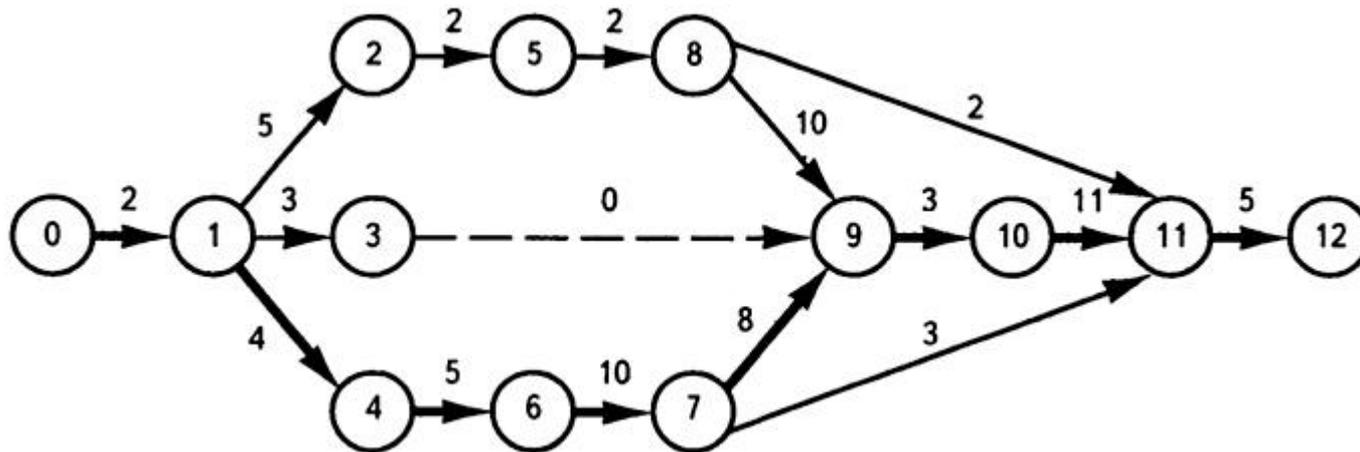
План исследовательского проекта

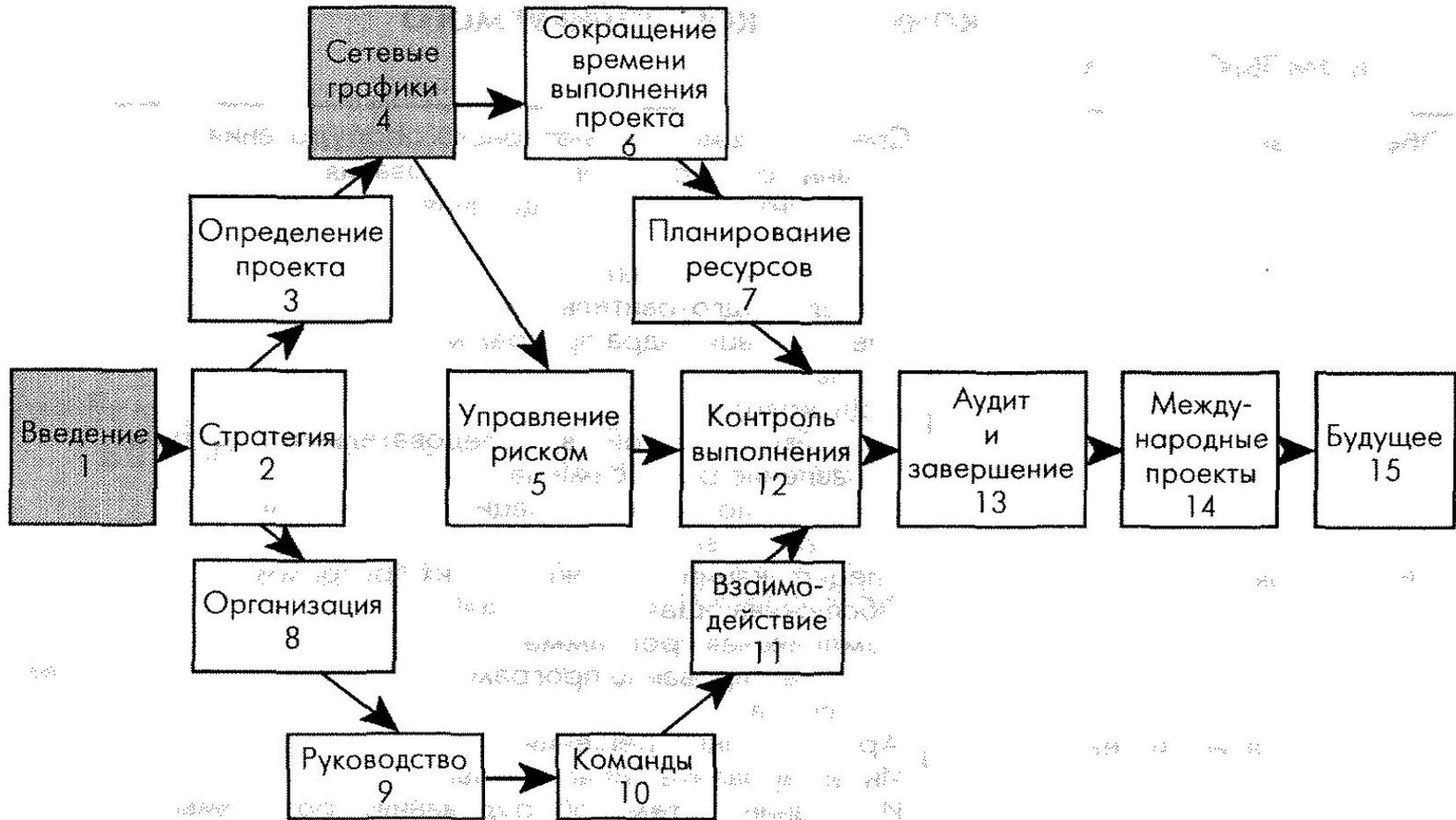


Графически проект может быть представлен в виде **диаграммы Ганта**, которая позволяет увидеть проект расположенным на временной оси в соответствии с решаемыми задачами.

Bus Unit	Project	%	Start	Finish	Q4 1999			Q1 2000			Q2 2000			Q3 2000			Q4 2000			Q1 2001			Q2 2001			Q3 2001			Q4 2001			
					Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
Sales	Mega Project A	3	13-Mar-00	13-Apr-01	▶																											
Sales	Project A.1	10	13-Mar-00	16-Jun-00	■																											
Sales	Project A.2		11-May-00	28-Jul-00	■																											
Sales	Project A.3		10-Jul-00	05-Jan-01	■																											
Sales	Project A.4		24-Jul-00	09-Mar-01	■																											
Sales	Project A.5	15	13-Mar-00	04-Aug-00	■																											
Sales	Project A.6		10-Jul-00	13-Apr-01	■																											
Sales	Deliver Mega-Project A		13-Apr-01	13-Apr-01	◆																											
Finance	Project Alpha		27-Nov-00	28-Sep-01	■																											
Finance	Project Beta	10	10-Apr-00	04-Jan-01	■																											
Finance	Project Gamma		31-Jul-00	28-Jun-01	■																											
	Upgrade Windows 95	100	27-Dec-99	21-Apr-00	■																											
IT	Windows 2000 Project	3	06-Mar-00	07-Dec-01	▶																											
IT	Investigate Windows 2000 (R&D)	50	06-Mar-00	28-Apr-00	■																											
IT	Windows 2000 Management Strategy (Develop)		24-Apr-00	21-Jul-00	■																											
IT	Windows 2000 Management Strategy (Implement)		24-Jul-00	20-Oct-00	■																											
IT	Windows 2000 Management Strategy (Test)		28-Aug-00	15-Dec-00	■																											
IT	Windows 2000 Management Strategy (Deploy)		18-Dec-00	07-Dec-01	▶																											
IT	Windows 2000 Upgrade for Desktops		05-Feb-01	03-Oct-01	■																											
IT	Windows 2000 Upgrade for Laptops		13-Aug-01	07-Dec-01	■																											
IT	Windows 2000 Upgrade for Servers		18-Dec-00	23-Mar-01	■																											
IT	Windows 2000 Complete		07-Dec-01	07-Dec-01	◆																											
Finance	Mega Project B	3	21-Feb-00	24-Nov-00	▶																											
Finance	Project B.1	20	21-Feb-00	07-Apr-00	■																											
Finance	Project B.2		10-Apr-00	26-May-00	■																											
Finance	Project B.3		10-Apr-00	16-Jun-00	■																											
Finance	Project B.4		19-Jun-00	25-Aug-00	■																											
Finance	Project B.5		28-Aug-00	24-Nov-00	■																											
Finance	Deliver Mega-Project B		24-Nov-00	24-Nov-00	◆																											
HR	Payroll System Enhancements	28	01-Oct-99	04-Apr-01	▶																											
HR	Task A	80	01-Oct-99	17-Mar-00	■																											
HR	Task B	20	31-Jan-00	07-Apr-00	■																											
HR	Task C	100	22-Nov-99	14-Jan-00	■																											
HR	Task D	10	28-Feb-00	30-Jun-00	■																											
HR	Task E		10-Jul-00	25-Aug-00	▶																											
HR	Task E.1		10-Jul-00	28-Jul-00	■																											
HR	Task E.2		31-Jul-00	11-Aug-00	■																											
HR	Task E.3		14-Aug-00	25-Aug-00	■																											
HR	Task F		25-Sep-00	08-Dec-00	■																											
HR	Task G		11-Dec-00	19-Jan-01	■																											
HR	Task H		18-Sep-00	04-Apr-01	■																											
HR	Upgrade Complete		04-Apr-01	04-Apr-01	◆																											

Сетевая диаграмма даёт наглядное представление о последовательности выполнения задач проекта с учетом параллельных действий.





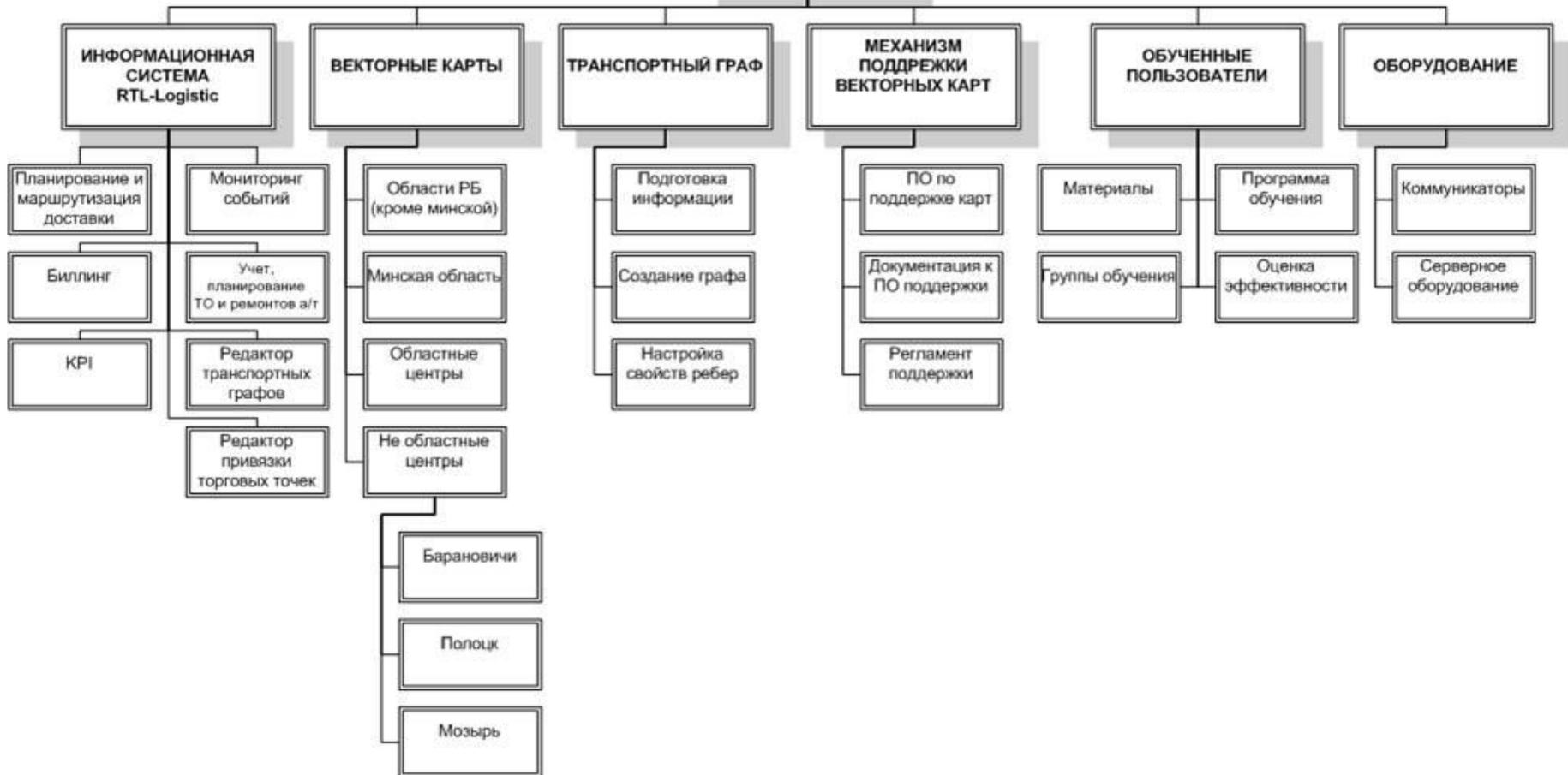
Иерархическая диаграмма проекта позволяет представить его как движение по различным уровням решаемых задач – с выделением в качестве верхнего уровня цели проекта.



ПРОЕКТ



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

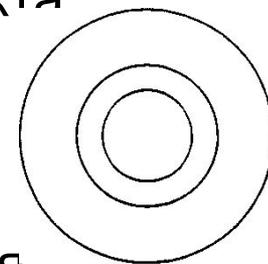




Окончательная форма проекта как текста

- Текст проекта придает ему самостоятельную жизнь, и эта особенность должна быть правильно и вовремя понята.
- **Текст проекта** предназначен для внешнего пользователя, каковым может быть владелец финансовых средств, орган государственной власти, грантодатель или кто-то другой, кто проявляет или потенциально может проявить заинтересованность в проекте.
- Форма представления проекта (его *интерфейс*) должна быть доступной и интересной тому, для кого готовится текст.

- В практике проектирования выработан прием, позволяющий упростить задачу знакомства с проектом. Описание проекта строится как бы по **концентрическим кругам**.

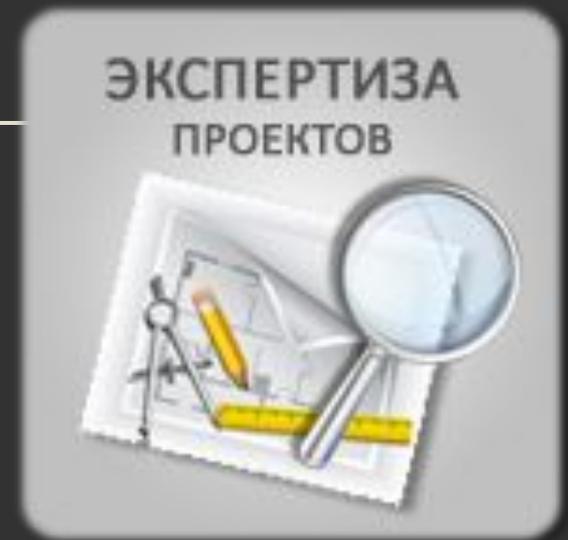


- Самый **малый круг** – презентация проекта. Презентация занимает **две-три страницы**, в ней в **самой сжатой форме** изложены **информация об организации, осуществляющей проект** (цели организации, ее готовность к осуществлению проекта), **и концепция проекта** (актуальность проекта; его цели и задачи; правовое, экономическое, организационное обоснование; потребность в средствах, модель и источники финансирования; участники проекта, их функции; место и время; материально-технические, интеллектуальные и другие ресурсы; ожидаемые последствия осуществления проекта).
- Этой информации должно быть достаточно, чтобы лицо, которому адресован проект (например, потенциальный инвестор), заинтересовался им. Если интереса нет – проект откладывают в сторону, если интерес проявлен – читают дальше.

- **Второй круг** – изложение концепции проекта, а также наиболее общей оценки его жизнеспособности и базовых расчетов.
- Текст этой части по структуре тот же, формулировки исходных положений – те же, но здесь есть **аргументация представленных положений**.
- Тест занимает **25-30 страниц**.
- Лицо, принимающее решение по проекту (тот же инвестор, например), знакомится с этой частью для прояснения того, что невозможно было почерпнуть из краткого описания проекта.
- Если его устраивает проект, то дальнейшее чтение по его распоряжению ведут специалисты, делающие экспертное заключение о целесообразности участия в проекте.

- **Третий круг**, строящийся по той же структуре, что и два предыдущих, содержит **детальную информацию и все выполненные расчеты по проекту**.
- Эта часть текста может быть как угодно велика.
- В крупных проектах она может быть многотомной, содержать таблицы, схемы, рисунки, чертежи, диаграммы и т.д.
- Но это не мешает видеть проект в целом: краткое описание (первый круг) и его вариант с аргументацией положений (второй круг) позволяют не отвлекаться от главного.
- **К тексту могут прилагаться различные документы:** устав организации, рекомендации по проекту, отчеты по исследованиям и т. д.

СОЦИАЛЬНАЯ ЭКСПЕРТИЗА ПРОЕКТА



Социальная экспертиза является проводимым специалистами (экспертами) исследованием, включающим:

- диагностику состояния социального объекта,
- установление достоверности информации о нем и окружающей его среде,
- прогнозирование его последующих изменений и влияния на другие социальные объекты,
- выработку рекомендаций для принятия управленческого решения и социального проектирования в условиях, когда исследовательская задача трудноформализуема.

В определении социальной экспертизы отражены ее основные функции:

- 1) **диагностическая функция** – освидетельствование состояния социального объекта в момент исследования;
- 2) **информационно-контрольная функция** – исследование информации о социальном объекте и его окружении с целью установить ее достоверность и внести соответствующие коррективы, если информация содержит искажения;
- 3) **прогностическая функция** – выявление возможных состояний социального объекта в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе и возможных сценариев достижения объектом этих состояний;
- 4) **проектировочная функция** – выработка рекомендаций по тематике экспертизы социального объекта для социального проектирования и принятия управленческих решений.

- В общем виде **целью социальной экспертизы** является **установление соответствия деятельности органов государственной власти, других социальных институтов интересам граждан и задачам социальной политики, а также формирование предложений по достижению этого соответствия.**
- **Социальная экспертиза должна установить степень соответствия социального проекта интересам и ожиданиям тех людей, которые прямо или косвенно оказываются связанными с проектом.**

Чаще всего социальная экспертиза ведется по трем направлениям, которые и отражают предмет оценки:

1. Эксперты устанавливают **социальные последствия** для людей (группы, населения) принятых и подготовленных социальных проектов.
2. При помощи экспертизы может быть установлено **соответствие реализованного проекта его первоначальному замыслу**, а также принятому в отношении проекта управленческому решению.
3. Экспертиза может выявить **адекватность восприятия в общественном сознании принятого или подготовленного проекта**.

- Прикладное **назначение социальной экспертизы** состоит в **способности экспертных оценок и предложений влиять на управленческие решения в социальной сфере с точки зрения их оптимизации.**
- В этом заинтересованы органы государственной власти, органы местного самоуправления, общественные организации, организаторы проекта.
- **Потребность в проведении социальной экспертизы возникает всякий раз, когда решение нормативного характера может сказаться положительно или отрицательно на жизнедеятельности людей.**
- Следует отметить, что у принимающего решения нет ясности относительно:
 - возможных масштабов влияния принимаемого решения на жизнедеятельность людей;
 - того, насколько будут различаться последствия реализации управленческого решения для разных социальных групп, разных территорий;
 - того, какое ресурсное обеспечение необходимо.

Социальная экспертиза необходима также, если:

- у руководителей есть желание **опереться в своих действиях на авторитет специалистов;**
- встречается ситуация, **когда есть несколько противоречащих друг другу решений** (проектов), требующих внешнего арбитра, для того чтобы определиться с выбором наилучшего варианта.

Задание на экспертизу включает:

- определение социальной проблемы, в связи с которой проводится экспертиза;
- постановку цели экспертного исследования;
- выдвижение требований к форме представления результата экспертизы.

Модели социальной экспертизы

Модель «Рецензия»

- Наиболее традиционная форма экспертной оценки, в основном применяемая при анализе текстов (документов).
- **Рецензия** содержит положительные и отрицательные характеристики и общий вывод по этим материалам.
- **Рецензия** – простая и наименее затратная экспертиза документа, но она не содержит всех преимуществ экспертной работы.
- В рамках данной модели может быть предусмотрен компенсирующий эти недостатки вариант. Его схема такова:
 - рецензия заказывается несколькими не связанным между собой экспертам;
 - рецензии принимаются без каких-либо ограничений по качеству;
 - тексты рецензий исследуются специалистами при помощи социологических методов, принятых при обработке документальных источников;
 - итоги вторичной обработки экспертных оценок включаются в акт экспертизы, который представляют органу, заказавшему экспертное исследование.

Модель «Мониторинг»

- **Мониторинг** – регулярно повторяющееся исследование одного и того же объекта (явления, процесса) по одной и той же методике.
- Такое исследование позволяет выявить динамику развития объекта (явления, процесса).
- Мониторинговая модель применяется, если производство социальной экспертизы осуществляется на долговременной основе.

В некоторых случаях возникает необходимость вести **экспертизу социальных проектов, которые представлены на конкурс.**

- Тогда появляется специфическая экспертная задача по **сопоставлению разных текстов и предпочтению тех или иных из них.** Основания для предпочтения устанавливаются в зависимости от целей конкурса.
- **Эксперт устанавливает:**
 - *социальную значимость проекта* (программы): актуальность заявленной деятельности; ясность цели; оригинальность (новизну) замысла; правомерность, допустимость деятельности, социальные последствия; возможность развития проекта, его перспективность;
 - *масштаб планируемой деятельности:* расчетную длительность и ритм мероприятий; круг лиц, которому адресован проект; соотношение детей (молодежи) и взрослых; число занятых в активных формах деятельности;
 - *реалистичность проекта* (программы): способность молодежного, детского объединения реализовать конкурсный проект; наличие подготовленных кадров; обоснованность места проведения мероприятий; рациональность сметы расходов.

Порядок работы экспертных советов:

- Эксперты готовят заключения отдельно по каждому из конкурсных проектов.
- Когда по каждому проекту имеется несколько (2-4) заключений экспертов, собирается экспертный совет (15-17 чел.), который рассматривает все представленные проекты на основе полученных заключений.
- Проекты разделяются на 3 группы:
 - 1) проекты, получившие все положительные оценки;
 - 2) проекты, получившие все отрицательные оценки;
 - 3) проекты, оцененные одними экспертами положительно, а другими – отрицательно.

Два основных показателя эффективности социальной экспертизы:

- 1. Учет ее итогов для ограничения выбора стратегий.**
Лишь применение выводов экспертизы при выборе или отказе от тех или иных вариантов управленческого решения (в том числе в форме пересмотра ранее принятого решения или избрания компромиссного пути) следует рассматривать как факт признания итогов экспертизы.
- 2. Применение итогов экспертизы для корректировки избранной стратегии.**

Требования к экспертам

- **Эксперт** (от латинского expertus – опытный) – это специалист в области науки, техники, искусства и т. д., исследующий вопрос, решение которого требует специальных знаний.
- Другими словами, это **лицо (группа лиц), компетентное в исследуемом вопросе**, т. е. имеющее или могущее по тем или иным основаниям иметь специальные знания об объекте и способное его оценивать, а также имеющее опыт решения сходных задач.
- **Компетентность** – главное требование к эксперту, какая бы роль ему ни предназначалась в разных видах экспертизы.
- Эксперту должны быть присущи такие качества, как **знания, интуиция, опыт и «здравый смысл»**.
- Эти свойства образуют **структуру компетентности** эксперта.
- Кроме того, имеют значение и **личностные качества**: способность работать в группе, менять мнение под воздействием аргументов, а не давления, гибкость ума и др.

Методы отбора экспертов

1. На практике нередко используется **метод случайного механического отбора** – выбор любого из тех, кто работает на соответствующей должности.

- Иногда учитываются некоторые показатели (например, ученая степень).
- Но такой отбор содержит большой риск получить некомпетентное заключение.

2. Отбор специалистов в качестве экспертов может проводиться **по документальным данным**.

- Основные признаки, принимаемые во внимание при таком отборе: род занятий и стаж работы по данному профилю.
- Дополнительные признаки: уровень и характер образования, возраст, публикации и некоторые другие (в зависимости от целей экспертизы).
- Однако такой отбор не позволяет выделить те свойства эксперта, которые не сводятся к опыту работы и полученному базовому образованию.

3. Способ отбора экспертов, основывающийся на их самооценках.

- Процедура предусматривает, что каждый специалист оценивает себя по трем показателям: «знания», «опыт», «способности предвидеть события».
 - Оценка состоит в выборе одного из трех значений ранговой шкалы: «высокий», «средний», «низкий».
 - Эти значения получают численное выражение (соответственно, 1; 0,5; 0).
 - Далее рассчитывается совокупный индекс по формуле:
$$k = (k_1 + k_2 + k_3) : 3$$
, где
- k_{123} - самооценки: k_1 —уровня теоретических знаний; k_2 —практического опыта; k_3 —способности предвидеть события.
- По итогам подсчета индекс (k) должен быть выше 0,5, тогда можно говорить о том, что перед нами эксперт.

4. Метод взаимооценок.

- Каждому из опрашиваемых специалистов предлагается оценить других опрашиваемых специалистов на предмет того, насколько они являются экспертами по данному вопросу.
- На базе оценок («эксперт» — «не эксперт») выстраиваются специальные таблицы.
- В итоге получается ранжирование экспертов по выраженности экспертных качеств.



5. Рекомендации других специалистов при помощи «метода снежного кома».

Процедура отбора экспертов такова:

- 1. По публикациям выявляют специалиста в данной области.
- 2. Просят его порекомендовать 10 специалистов в данной области.
- 3. Обращаются к 10 названным специалистам с той же просьбой.
- 4. Из полученного списка исключают первые 10 фамилий и вновь обращаются с той же просьбой к указанным коллегами специалистам.
- 5. Действуют так, пока не исчерпается перечень называемых коллегами имен, т. е. не стабилизируется сеть экспертов. Она-то и составляет генеральную совокупность специалистов в данной области. Далее возможно произвести отбор по обычным правилам составления выборки.

- Описанные методы применяются, когда речь идет об экспертах, которые могут быть выбраны из числа специалистов в узком смысле слова.
- Своеобразие же социальной экспертизы состоит в том, что экспертами могут быть не только такие специалисты, но также *носители социальных услуг* (т.е. те, кто оказывает соответствующие услуги, – педагоги, медики, социальные работники и др.) и *референтные группы* (включая и типичных *потребителей социальных услуг*).
- Отбор таких экспертов ведется по принятым в социологии моделям выборки.

Уменьшение субъективности экспертных оценок

Целесообразно применять такие меры, направленные на снижение субъективности экспертных оценок:

- Везде, где это возможно, следует дублировать экспертизу. Если есть выбор специалистов, их лучше привлекать, формируя не одну, а две и больше экспертные группы.
- Если есть возможность работать с разными типами экспертов, надо стремиться к этому.
- Если имеются неэкспертные материалы (данные исследований и т. д.), их следует принимать во внимание.
- Если есть экспертные заключения, подготовленные оппозицией или другими независимыми (не обязательно противодействующими) субъектами общественной жизни, их необходимо включить в число изучаемых материалов.

РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

- Этап реализации социального проекта полностью зависит от того, насколько успешно были проведены подготовительные работы.
- Нередко защита проекта представляет собой специальную стадию принятия управленческого решения о реализации проекта, его финансовой и прочей поддержке.
- Для подготовки к защите проекта можно воспользоваться схемой таких кажущихся простыми вопросов, предусмотренных в технологии так называемого метода **РМР (Результаты-Методы-Ресурсы)**.
- Этот субъективно-ориентированный перечень вопросов вполне соответствует подходу к социальному проектированию. Если можем на них ответить без дополнительной проработки деталей проекта, то мы подготовлены к стадии реализации проекта.



RMP (Результаты-Методы-Ресурсы)

Результаты

- Чего мы добиваемся, каковы наши цели?
- Что мы стараемся сделать?
- Каких результатов мы хотим достичь?
- Какова приоритетность результатов?
- Как будет выглядеть «успех»?

Методы

- Как это сделать?
- Как нам этого достичь?
- Какие существуют альтернативные методы?
- Какой наилучший из возможных?
- Какую систему приближения и оценки мы используем?

Ресурсы

- Какие специалисты нам нужны?
- Сколько потребуется людей?
- Какова стоимость реализации решений?
- Сколько нужно времени?
- Какие дополнительные ресурсы понадобятся?



- Особую проблему составляет презентация проекта, финансирование которого предполагает обращение к меценатам (благотворительный проект) и в органы государственной власти, органы местного самоуправления (бюджетный проект).
- Здесь поддержка во многом зависит от того, насколько удачным оказывается установление личного контакта.
- Прежде всего, надо точно определить, к кому обращаться за поддержкой проекта: навести нужные справки и вполне убедиться, что обращение имеет смысл и по деловым соображениям (у данного мецената, органа власти есть достаточные средства на поддержку проекта; подобные проекты из этого источника уже поддерживались; деловая репутация владельца средств и уважение к нему в обществе – на приемлемом уровне), и по личностным качествам (открытость к переговорам и т. д.).
- Организационно следует добиваться того, чтобы в решение вопроса о финансировании проекта было включено как можно меньше случайных людей.

- Далее необходимо **отработать несколько моделей включения в беседу и выхода из нее.**
- Программирование всей беседы бессмысленно, заученность схем поведения создаст невыгодное впечатление у партнера по переговорам, но начало и конец беседы важно отработать именно на уровне технологии.
- **Отработка фраз, жестов, манеры вести беседу проводится на близких людях – в семье, с друзьями и т. п.**
- Использование таких инструментальных средств делает беседу подконтрольной и позволяет завершить ее четким результатом (положительным или отрицательным).
- Кроме того, таким путем проситель средств психологически защищает себя от возможного отказа, от унижения, от выдвижения неприемлемых условий.



Управление проектами может осуществляться разными способами, которые в основном сводятся к **трем управленческим структурам**: функциональной, матричной и проектному управлению.

1. Функциональная структура управления

- Состоит в том, что **проект встраивается в текущую работу уже имеющейся организации.**
- Руководитель такой организации управляет функциональными отделами на постоянной основе, как он делал это и до начала работы по данному проекту.
- Для того чтобы управлять данным проектом, он имеет уполномоченное лицо – **координатора проекта.**
- *Достоинства* этой структуры в том, что не требуется ее создания специально под проект.
- На своих постоянных местах находятся специалисты-производственники, бухгалтеры, снабженцы, шоферы и все, кто нужен для обеспечения работ по проекту.
- Новый элемент составляет лишь менеджерская служба проекта (координатор и, возможно, его помощник), но и она выполняет скорее вспомогательные функции, поскольку основная менеджерская задача лежит на руководителе организации.

- Функциональная структура получила в менеджменте наименование «механической».
- Ее недостатки, свойственные крупным организациям, преодолеваются введением другой механической структуры – дивизиональной структуры: деление организации на элементы и блоки в этом случае происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей, географическим регионам.
- Но механические структуры – что функциональная, что дивизиональная - не дают значительного организационного эффекта при быстрой смене обстановки, неустойчивости внешней среды, необходимости внедрять новые технологии.
- В таких случаях более эффективны адаптивные организационные структуры, к которым относятся матричная и проектная структуры управления.

2. Матричная структура

- Происходит как бы наложение двух систем управления. Руководитель организации управляет функциональными отделами, но наряду с этим горизонтальные связи с отделами устанавливают и руководители проектов.
- На каждый из функциональных отделов выходят как бы две линии управленческих решений – 1) в рамках всей организации и 2) в рамках работ по проекту.
- Матричная структура используется в больницах, банках, государственных учреждениях.
- По матричной структуре обычно ведется работа при постановке нового спектакля в театре.
- В рамках работы над спектаклем его постановщик имеет возможность самостоятельно решать многие вопросы организации и ресурсного обеспечения с соответствующими театральными службами.

- *Достоинство* матричной структуры состоит в гораздо **большей независимости руководителя проекта**, который в известных пределах (соответствующие квоты и лимиты на материалы, финансовые субсчета и т.д.) распоряжается всем арсеналом организации, не создавая свои управленческие звенья.
- *Недостаток* матричной структуры определяется **неполной свободой руководителя проекта в принятии решений**.
- В проектах, сложных по организации, с большим уровнем риска или нуждающимися в крупных инвестициях, работа по матричной структуре может вести к внутриорганизационным осложнениям.
- **Функциональные отделы, имея два источника управленческих решений, в таких случаях нередко не выполняют ни одного распоряжения или сами устанавливают их приоритетность.**

3. Проектное управление

- При такой структуре руководитель организации управляет руководителями проектов и общими функциональными отделами (бухгалтерия, маркетинг, стратегическое планирование, техническое обслуживание и др.).
- В ведении руководителя проекта находятся финансирование, кадровое и материально-техническое обеспечение проекта, проведение исследований и конструкторские разработки, а также другие вопросы, которые вытекают из задач проекта.
- Такая структура управления ориентирована на достижение конечной цели проекта, и в этом ее главное достоинство.
- Проект достаточно самостоятелен, чтобы менеджеры могли принимать управленческие решения, и достаточно защищен общими возможностями организации от некомпетентного решения рутинных вопросов.

- **На практике в сложных проектах ни одна из представленных выше структур не используется в чистом виде.**
- Это как бы идеальные типы организации управления, которые в реальности целесообразно приспособливать под особенности данного проекта.
- Поэтому возникают различные конгломераты (организации конгломератного типа).

4. Управление конгломератного типа позволяет соединить в одном проекте структуры с функциональным, матричным, проектным управлением, ориентируясь на конкретную ситуацию деятельности.

Контроль за реализацией проекта

- Готовность проекта по ресурсам и достижение промежуточных и финальной фазы реализации подтверждается контролем.
- В технологии управления проектами принято выделять **три вида контроля**:

1. Предварительный контроль. Такой контроль осуществляется до фактического начала работ. Его назначение – заранее проверить, насколько проект обеспечен материально-техническими и финансовыми ресурсами, а также в каком состоянии его кадровое обеспечение.

2. Текущий контроль. Поскольку проект планируется осуществлять поэтапно, каждый из этапов имеет определенные показатели выполнения. Это позволяет контролировать ход работ, не дожидаясь финальной стадии реализации проекта. Показатели, которые подлежат контролю, характеризуют соответствие проекта его реальному исполнению по срокам, расходам, ресурсам, качеству.

3. Заключительный контроль. При завершении работ стоит задача дать интегральную оценку того, что достигнуто при реализации проекта в целом. С этой целью проводится заключительный контроль.

- Все выделенные виды контроля находятся внутри проекта: **их производят те, кто работает в самом проекте, кто управляет им.**
- **Внешние проверки**, которые могут осуществлять инвесторы, налоговая служба, прокуратура и т. д., **не являются контролем, направленным на обеспечение реализации проекта.**
- Контроль призван зафиксировать состояние проекта на заранее обозначенных вехах, чтобы:
 - 1) убедиться в том, что дело идет, а не стоит,
 - 2) принять корректирующие решения (а они почти всегда неизбежны из-за изменений внешней среды проекта),
 - 3) зафиксировать назревающие проблемы, которые не могли быть должным образом оценены на этапе разработки проекта, и предусмотреть их своевременное разрешение.

Ликвидация проекта

- Пока проект не ликвидирован, он не завершен.
- **Ликвидация проекта** – это действия по прекращению всех вытекающих из него прав и обязательств (без их перехода в порядке правопреемства к другим лицам).
- Прежде чем менеджеры проекта сложат с себя обязанности, они должны представить полный отчет о завершении работ по проекту тем, кто их нанял.
- Этот отчет считается принятым после соответствующего утверждения или при отсутствии претензий в течение определенного срока (обычно месяца со времени представления).
- Если для осуществления проекта создавалась специальная структура, она должна быть также ликвидирована.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

