



# Структурные составляющие проекта и их основные

## характеристики

Костина Елена Юрьевна,  
Кандидат социологических наук,  
доцент,  
Руководитель ОП «Социология» и  
«Социальная работа»



- Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации.
- В технологии управления проектами это – исходное понятие для исследования финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений.
- Жизненный цикл проектов состоит из этапов. Они выделяются по-разному (но исходя из общей задачи – установить контрольные точки работы по проекту).

# Жизненный цикл проекта

Генерация идеи



Критика и  
разбор  
содержания



Проектирование

Планирование



Управление

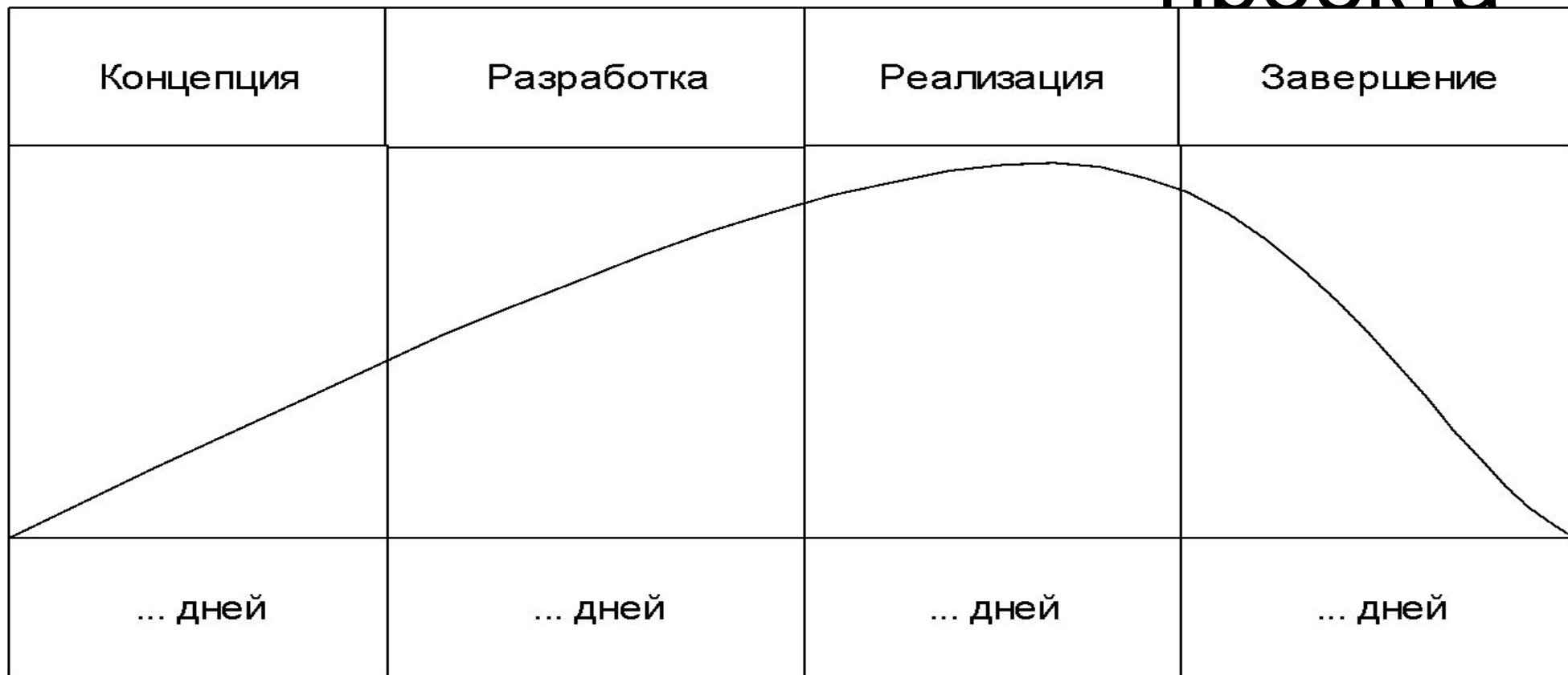


Рефлексия  
результата

# ПРОЕКТ КАК ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ



# Стадии жизненного цикла проекта



# Генерация идей



# Идея - это

- Идея — др.-греч. ἰδέα — видность, вид, форма, прообраз.
- Идея — это еще не цель, это мысленный образ какого-либо состояние чего-либо из реальности.
- Проблемы, которые возникают в повседневной жизни могут породить идею создания, преобразования чего-либо.



Идея формулируется как  
совокупность описаний:

- проблем, которые необходимо решить;
- решений и анализ исходной ситуации;
- что может улучшить реализация данной идеи.



# Генерация идей



Максимальное количество идей без ограничений



Принимаются любые нестандартные и абсурдные идеи



Идеи можно и нужно комбинировать и улучшать



Не должно быть никакой критики или оценки идей

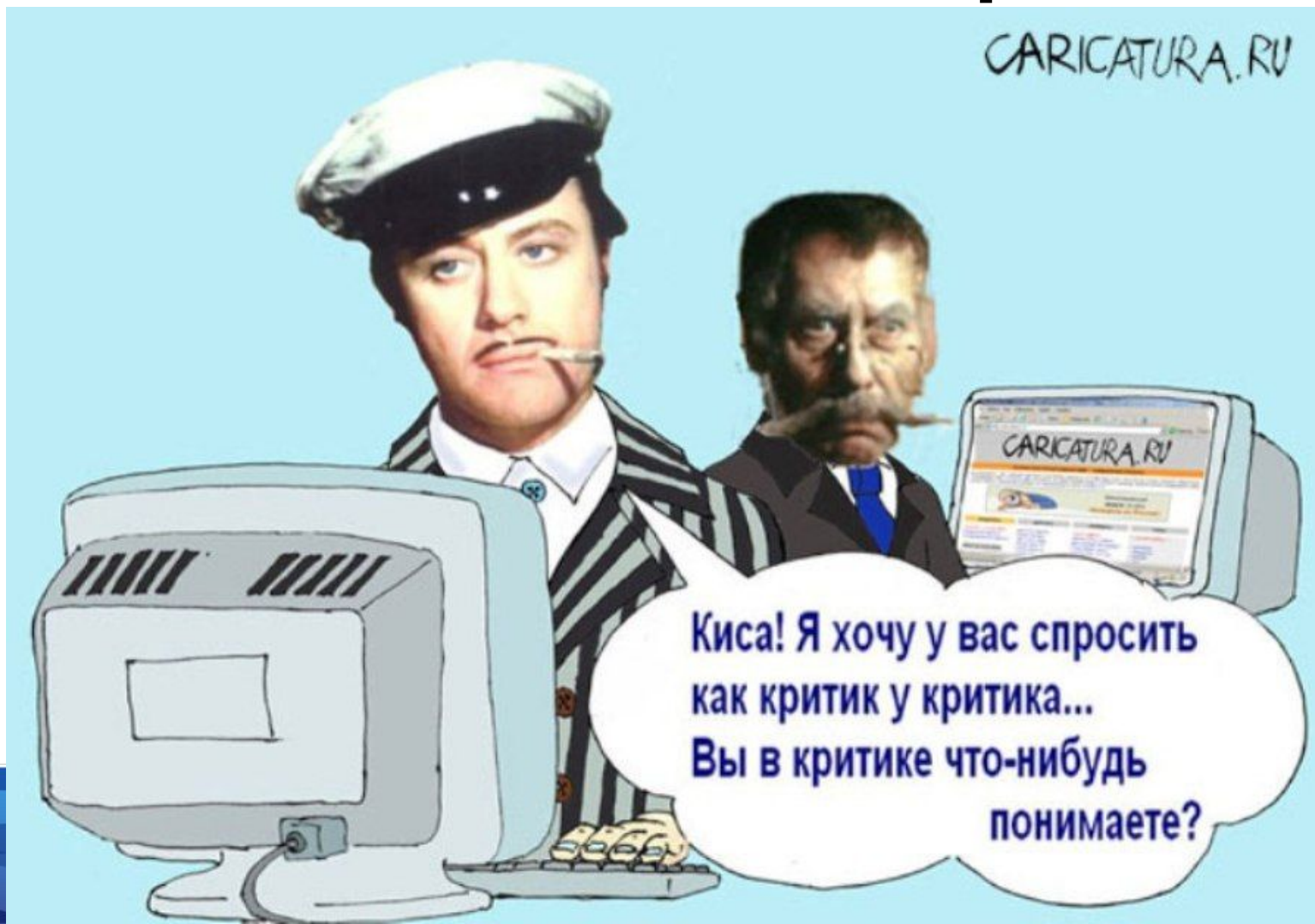


Все идеи записываются



- Проект, у которого нет четкой идеи, отличной от других проектов, имеет крайне низкие шансы на успех. И оценить эти шансы можно еще до начала основного этапа развития. Если вы не можете 2 предложениями объяснить, что будете делать и почему это решит задачу поставленную заказчиком, рассчитывать на то, что он «выстрелит», увы, не придется.

# Критика и разбор содержания



## Критика

---








**Критика** — это когда критик говорит, как сделал бы он, если бы умел.



## Когда человек критикует...

ateo | vk.com/ateo\_rus

### ...ради желания помочь:

-  Разбирается в вопросе, специалист.
-  Высказывает критику приватно.
-  Указывает на конкретные проблемы.
-  Предлагает изменения и развитие.
-  Делает это из альтруизма.
-  Редко встречается в природе.
-  Стоит прислушаться к его советам.

### ...ради самого процесса:

-  Слабо разбирается в вопросе.
-  Критикует громко и заметно.
-  Критикует абсолютно всё, обобщает.
-  Предлагает перестать делать.
-  Делает это из зависти или по глупости.
-  Около 80% всех критикующих.
-  Такую критику нужно игнорировать.



**Кто может/должен  
осуществлять разбор и  
критику идеи проекта?**



Проект

Практика

Проба

В результате генерации идей и критики содержания должны появиться цель и задачи





# Цель и задачи проекта

- Цель - это желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени. Процесс проектирования начинается с постановки целей, которые должны быть достигнуты в ходе решения данной задачи. При постановке целей следует придерживаться следующих правил:
  - -цели и задачи должны быть достижимы;
  - -все цели должны иметь конкретное выражение;
  - -характер целей должен отвечать характеру деятельности организации;
  - -цели должны быть реальны, иначе психологически они теряют свой смысл в качестве мотиваторов.

# SMART ПРИНЦИП

постановки целей в формате конечного результата

## S

*Specific*

**КОНКРЕТНЫМИ**



Сформулированы  
конкретно,  
точно и понятно

## M

*Measurable*

**ИЗМЕРИМЫМИ**



Поддаются  
количественному  
определению -  
с указанием  
критериев,  
позволяющих  
определить степень

## A

*Attainable*

**ДОСТИЖИМЫМИ**



Выполнимы,  
но требуют  
приложения  
усилий

## R

*Relevant*

**РЕЛЕВАНТНЫМИ**



Поддерживают цели  
подразделения,  
внося вклад в  
достижение  
глобальных  
стратегических  
целей компании

## T

*Timebound*

**ОГРАНИЧЕННЫМ  
ВО ВРЕМЕНИ**



С указанием  
точных сроков  
исполнения

# Метод Ласуэлла

<b>Who?</b>	<b>Кто? Для кого? С кем?</b>
<b>What?</b>	<b>Что?</b>
<b>Why?</b>	<b>Для чего?</b>
<b>Where?</b>	<b>Где?</b>
<b>When?</b>	<b>Когда?</b>
<b>How?</b>	<b>Как?</b>

## Кто? Для кого? С кем? (Who?)

- Определение целевой группы проекта и партнеров;
- их роль и взаимодействие в проекте;
- их мнение о проекте;
- сильные и слабые стороны их взглядов и взаимоотношений.

## Что? (What?)

- Основные мероприятия проекта – организованные, импровизированные и институциональные;
- социальные, экономические, культурные, политические и образовательные измерения проекта;
- влияние проекта на эти изменения.

## Для чего? (Why?)

- Нужды и желания, удовлетворяемые в процессе реализации проекта;
- мотивация и интересы участников;
- главные цели проекта;
- варианты финансирования проекта;
- соотношение целей участников и институциональных целей.

# Метод Ласуэлла

## Где? (Where?)

- Социальный контекст проекта и социальное положение участников.

## Когда? (When?)

- На каком периоде времени сосредоточена реализация проекта (прошлое, настоящее, будущее);-
- продолжительность (краткосрочный, средний, долгосрочный).



## Как? (How?)

- Процесс организации и участия;
- используемые средства, методы и технологии;
- вклад в проект опыта участников, различных теорий, проектов и т.д.

# Алгоритм принятия решения «DECIDE» (РЕШИ)

<i><b>D</b></i>	<i><b>DEFINE</b></i>	<i><b>ОПРЕДЕЛИТЕ</b></i>
<i><b>E</b></i>	<i><b>EXPLORE</b></i>	<i><b>ИЗУЧИТЕ</b></i>
<i><b>C</b></i>	<i><b>CLARIFY</b></i>	<i><b>УБЕДИТЕСЬ</b></i>
<i><b>I</b></i>	<i><b>IDEAS</b></i>	<i><b>ИДЕИ</b></i>
<i><b>D</b></i>	<i><b>DECIDE</b></i>	<i><b>РЕШИТЕ</b></i>
<i><b>E</b></i>	<i><b>EVALUATE</b></i>	<i><b>ОЦЕНИТЕ</b></i>

# ***D (DEFINE/ ОПРЕДЕЛИТЕ)***

- проблему или ситуацию и трудность в их определении. Старайтесь не усложнять ее;
- кто должен быть вовлечен в процесс и каким образом;
- крайний срок или ограничения по времени, по крайней мере, для предварительного решения;
- в какой информации есть необходимость для решения проблемы и как ее получить. Информация включает в себя факты и мнения;
- в письменном виде все этапы принятия решения и поделитесь этим с коллегами.

# ***E (EXPLORE/ИЗУЧИТЕ)***

Соберите информацию, не комментируя чье-либо видение проблемы или мнение.

# ***C (CLARIFY/УБЕДИТЕСЬ):***

Удостоверьтесь, что каждый, кто вовлечен в процесс принятия решения, располагает необходимой информацией и разбирается в ней.

# *I (IDEAS/ИДЕИ):*

Продумайте все возможные варианты - от серьезных до самых глупых.

Используйте креативные технологии принятия решения, такие как мозговой штурм, дискуссии в малой группе вместо большой.

Поделитесь высказанными идеями.

# ***D(DECIDE/РЕШИТЕ):***

Смиритесь с тем, что ни одно решение всех удовлетворить не сможет, любое из них будет несовершенным и со своими ограничениями. Будьте готовы к компромиссу!

Оцените советы других спокойно и взвешенно.

Примите решение путем голосования, если у вас так принято или если это единственный выход, или найдите компромисс.

Убедитесь, что каждый, даже тот, кто не согласен в принятым решением, будет способствовать его реализации. Если в ком-то вы сомневаетесь, подумайте, стоит ли браться за дело или повторить всю процедуру сначала.

Выясните, кто и как будет обеспечивать реализацию решения. Каким образом это будет оцениваться.

# E(EVALUATE/ОЦЕНИТЕ):

Оцените, действительно ли проблема разрешена, и не нужно ли рассмотреть другие ее аспекты.



# Команда проекта

- Команда проекта — временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта.
- Основная задача этой группы — обеспечение достижения целей проекта.



# ПОЗИЦИИ В ПРОЕКТЕ

## СПОНСОР/ЗАКАЗЧИК

- -Генерирует главную идею и задание на проект
- -Согласует и принимает результаты проекта
- -Участвует в обсуждении промежуточных результатов и задач
- -Выделяет ресурсы

## КУРАТОР

- -Обеспечивает поддержку проекту на всех уровнях
- -Согласует результаты проекта с другими активностями в системе (внешней средой)

## ЛИДЕР/ИНИЦИАТОР

- Иницирует проект, готовит его предварительное обоснование и предложения по реализации, согласует с заказчиком
- -Обеспечивает продвижение проекта на всех уровнях и его успешное выполнение
- -Отвечает за мотивацию персонала, демонстрирует личную заинтересованность
- -Контролирует деятельность и результаты работы рабочих групп
- -Организует выделение и распределение ресурсов в проекте
- -Принимает ключевые решения по проекту

# ПОЗИЦИИ В ПРОЕКТЕ

## РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

- -Выполняет все функции по управлению проектом
- -Определяет структуру и состав рабочих групп
- -Определяет требования к участникам рабочих групп (профили квалификации и компетенций)

## ГЛАВНЫЙ МЕТОДОЛОГ ПРОЕКТА

- -Отвечает за методическую часть проекта
- -Отвечает за обучение участников проекта (внутренних и внешних)

## АДМИНИСТРАТОР ПРОЕКТА

- -Обеспечивает команду проекта необходимыми ресурсами
- -Координирует действия рабочих групп
- -Ведет архив проекта

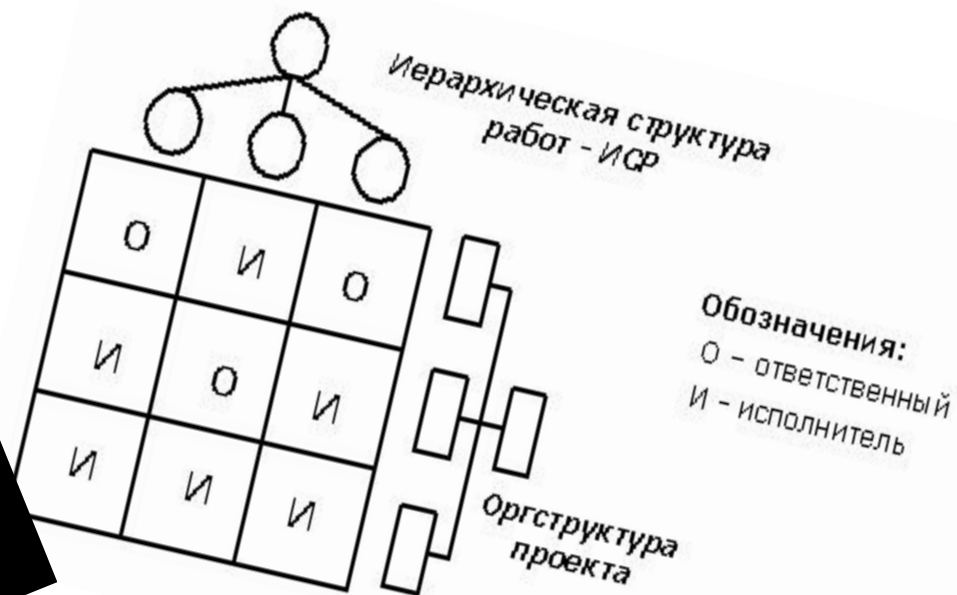
# Роли в команде проекта

Рэймонд Мередит Белбин (R. Meredith Belbin)



- Состав и функции команды проекта зависят от масштабов сложности и других характеристик проекта, однако, во всех случаях состав команды должен обеспечивать высокий профессиональный уровень всех возложенных на нее обязанностей.
- Основными участниками команды проекта, как правило, являются :
  - руководитель (директор, менеджер) проекта;
  - координатор проекта;
  - бухгалтер проекта;
  - исполнители проекта, состав которых определяется для каждого проекта в зависимости от его вида и специфики.

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА



# МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

	Спонсор проекта	Директор проекта	Менеджер проекта	Администратор проекта	Менеджер содержания	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель n+1
Действие 1	У	К	С		о		И	И
Действие 2		У	к	о	С		И	И
Действие 3		У	к	с	О	О	И	О
Действие 4			У	К	о	О	И	

*У-утверждает, К –координирует, С –согласовывает, О –организует, И –исполняет*

# Ключевые аспекты работы руководителя проекта:

- Взаимодействие с руководством
- Взаимодействие с внешними структурами
- Управление исходными параметрами
- Управление внутри проект
- Перспективное управление
- Взаимодействие с нижестоящими структурами





## **Основные этапы жизненного цикла команды проекта:**

1. Формирование.
2. Этап срабатываемости участников.
3. Этап нормального функционирования.
4. Этап реорганизации.
5. Этап расформирования команды.

# Окружение проекта

## СТЕЙКХОЛДЕРЫ И ИХ ОТНОШЕНИЕ К ИДЕЕ ПРОЕКТА



# Окружение проекта

Благополучатели		Партнеры	
Кто?	Что получают?	Кто?	Что привлекает?
Попутчики		Противники	
Кто?	Что привлекает?	Кто?	Что понуждает?

# Управление взаимодействием со стейкхолдерами

## Ключевые вопросы:

- ▶ Кто является участником моего проекта?
- ▶ Каковы цели/интересы каждого участника?
- ▶ Кто поддерживает проект, а кто препятствует его реализации?
- ▶ Кто имеет сильное влияние на проект?

## Алгоритм управления стейкхолдерами:

- ▶ Выявление заинтересованных сторон
- ▶ Выявление интересов стейкхолдеров
- ▶ Оценка их влияния/отношения
- ▶ Ранжирование/приоритезация
- ▶ План взаимодействия
- ▶ Реализация Плана, контроль, анализ, внесение изменений
- ▶ Подведение итогов



Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

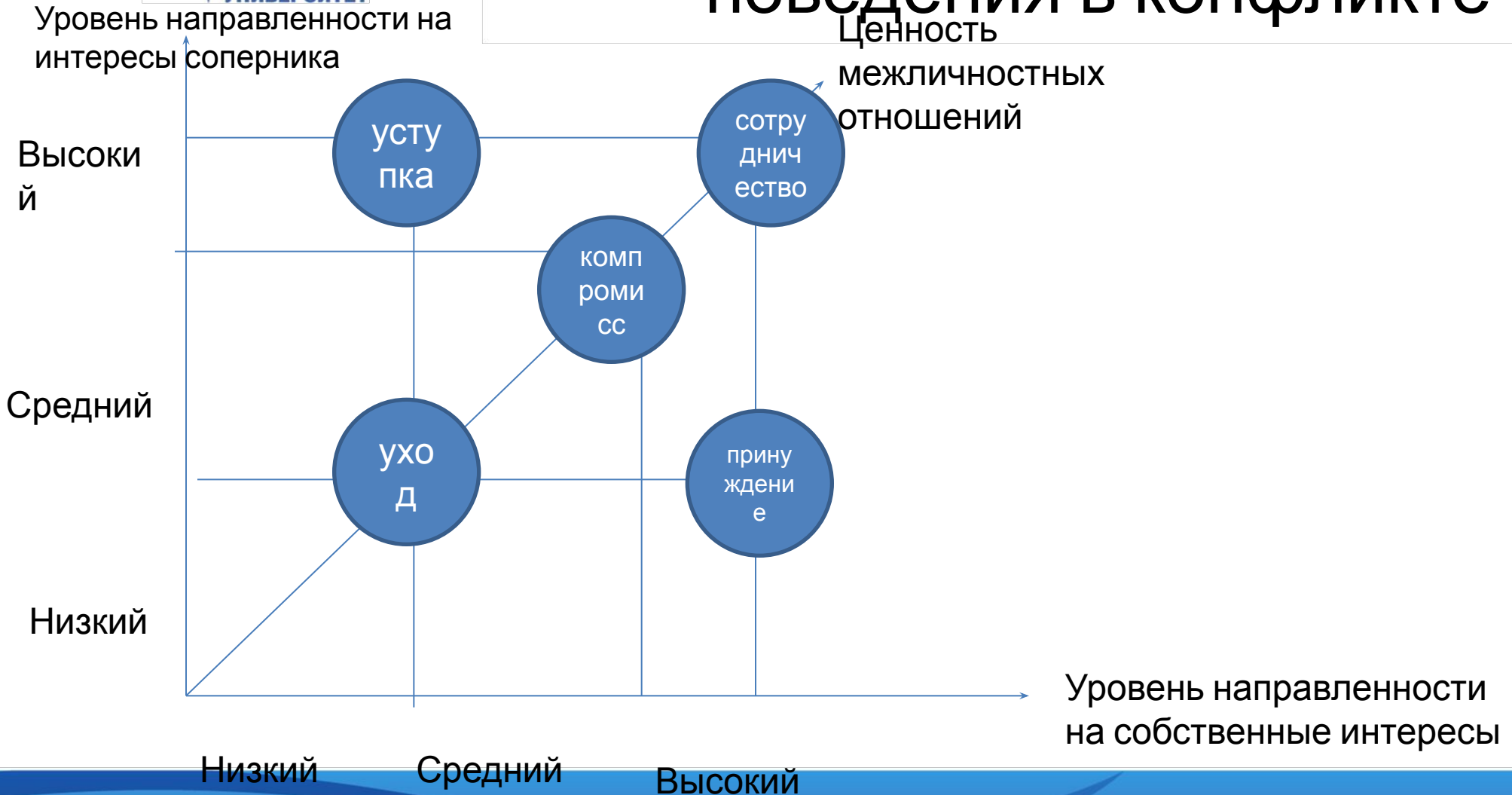
# Плюсы и минусы конфликтов

Плюсы конфликтов	Минусы конфликтов
Возможность прийти к компромиссу	Разрыв отношений, оскорблений
Возможность узнать потребности и интересы другой стороны	Эмоциональный и психологический стресс
Прояснение отношений, установление истинных позиций	Наращение конфликта, нанесение вреда большому количеству людей
Выявление слабых мест, слабого звена	Понижение самооценки
Выявление лидеров	Создание неблагоприятной психологической атмосферы
Получение выгоды и жизненного опыта	Физическая агрессия
Объединение против второй конфликтующей стороны	Потеря репутации

# Модели поведения в конфликте

Модель поведения	Поведенческие характеристики
Конструктивная	Стремится уладить конфликт; Нацелена на поиск приемлемого решения; Отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику; Открыта и искренна, в общении лаконична и немногословна.
Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта; Постоянно принижает партнера, негативно оценивает его личность; Проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, нарушает этику общения
Конформистская	Пассивна, склонна к уступкам; Непоследовательна в оценках, суждениях, поведении; Легко соглашается с точкой зрения соперника; Уходит от острых вопросов.

# Трехмерная модель стратегий поведения в конфликте





# Стили поведения в конфликте

Стиль поведения в конфликте	Характеристика стиля
Соперничество	Стремление к одностороннему выигрышу, к удовлетворению только своих интересов, предполагающее давление на партнера, навязывание ему своего мнения
Приспособление	Готовность жертвовать своими интересами для достижения «мира».
Избегание	Склонность физически и психологически выходить из конфликтной ситуации, отказываться от ее решения
Компромисс	Готовность обеих сторон идти на уступки для достижения согласия по спорному вопросу
Сотрудничество	Стремление обеих сторон найти максимально взаимовыгодное решение, учет в равной мере своих интересов и интересов партнера

# ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНФЛИКТОВ В ТЕЧЕНИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА

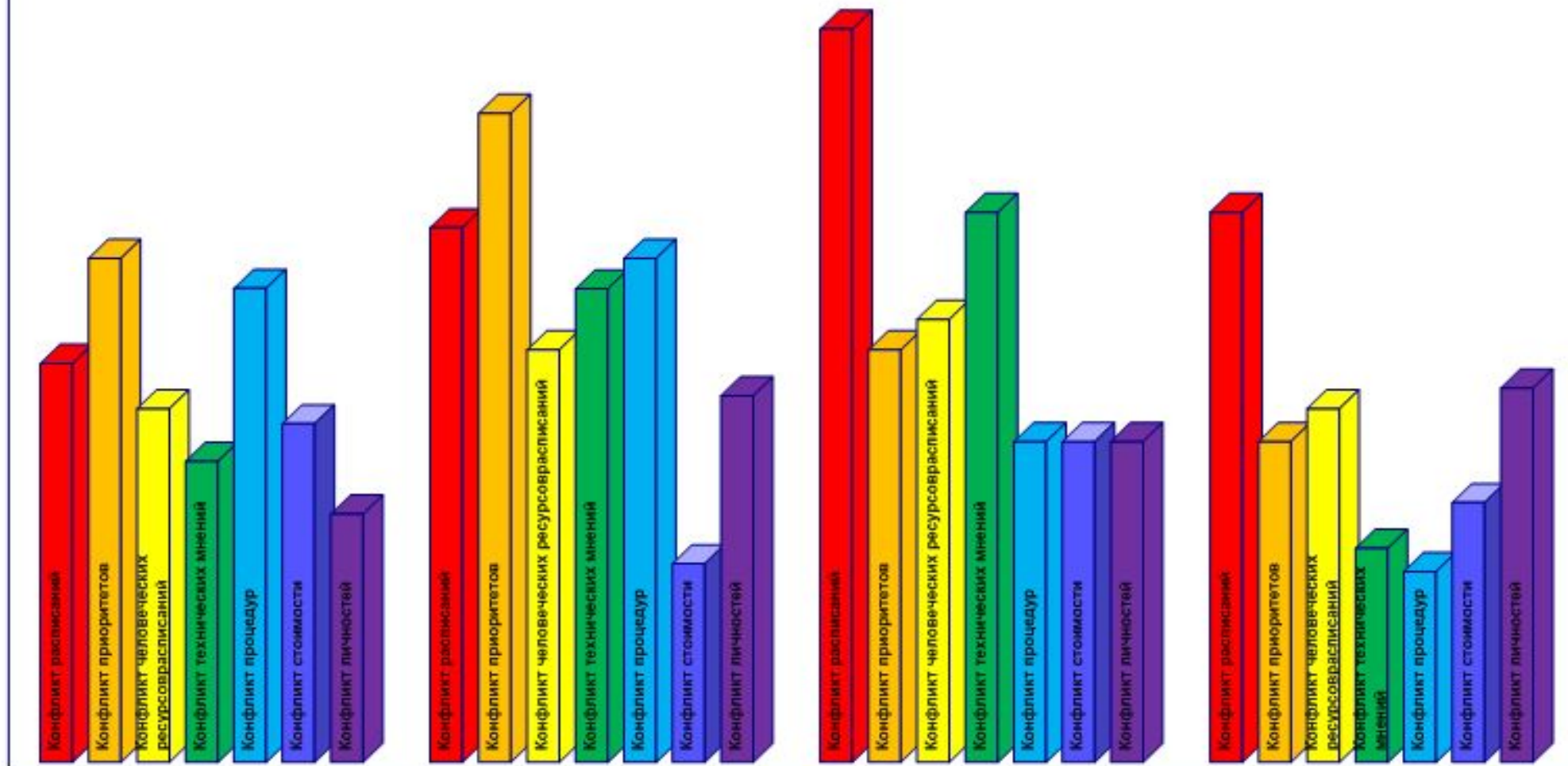
Стадия формирования

Ранние фазы проекта

Промежуточные фазы

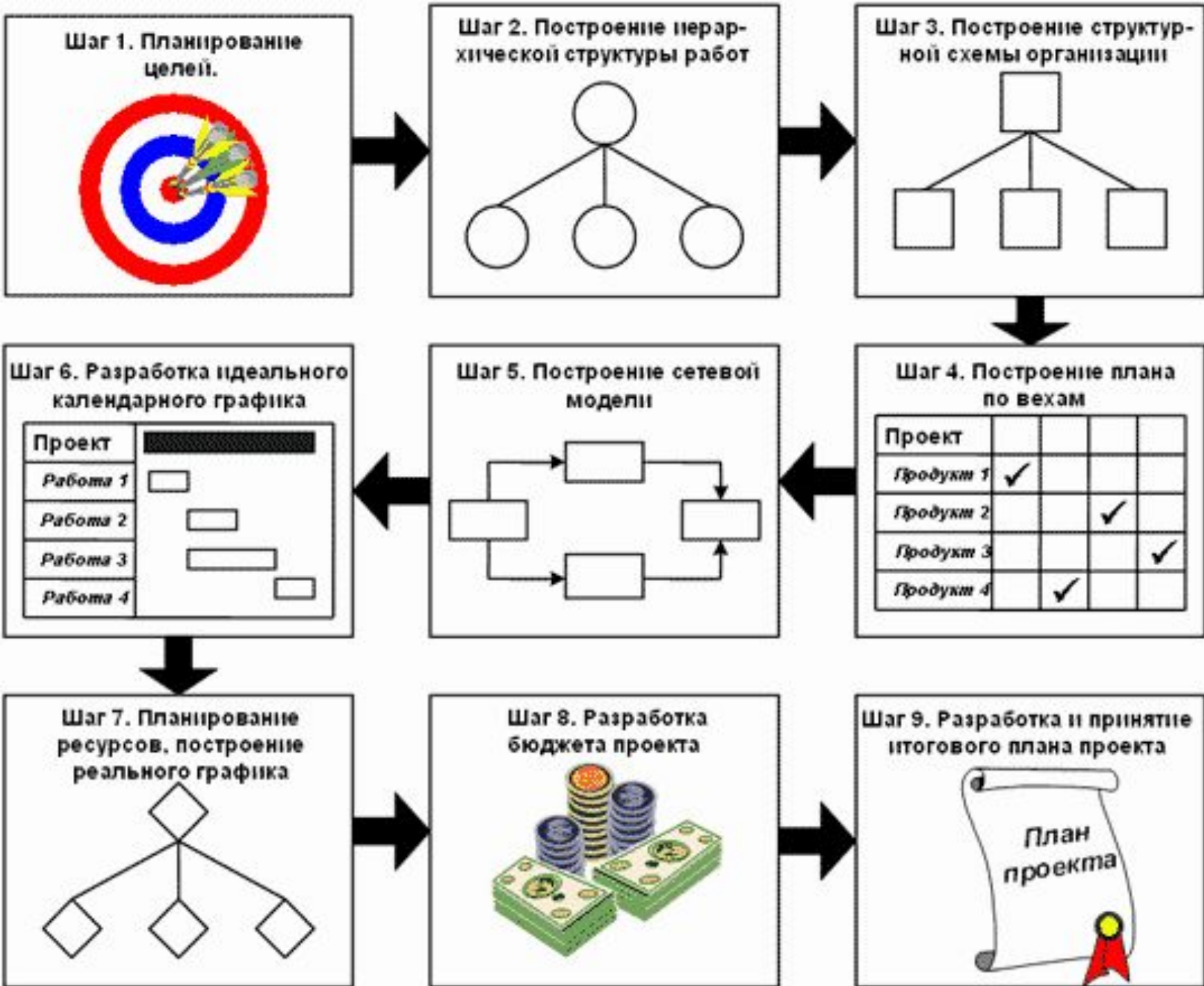
Завершение проекта

Интенсивность конфликта



Время проекта

ОСНОВНЫЕ  
ШАГИ ПО  
ПЛАНИРОВАНИЮ  
ПРОЕКТА



## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

№	Шаг	Результат
1.	Утверждение концепции и целей проекта	Почему и зачем?
2.	Декомпозиция целей проекта. Построение структуры разбивки работ (СРР).	Что делать?
3.	Формирование команды. Определение ответственных. Построение структурной схемы организации проекта.	Кто делает?
4.	Разработка стратегии реализации проекта. Построение плана по контрольным точкам.	Как делает?
5.	Разработка тактики реализации проекта. Построение сетевых моделей реализации.	Подробно как?
6.	Разработка базового календарного графика работ.	Идеально когда?
7.	Планирование ресурсов, уточнение календарного графика работ с учетом ограничений на ресурсы.	Реально когда?
8.	Оценка финансовых затрат. Разработка бюджета.	Сколько стоит?
9.	Сведение, согласование и принятие плана проекта.	Все ли учтено?

- План проекта –это документ или набор документов, который изменяется по мере поступления дополнительной информации
- Базовый план служит для контроля исполнения и меняется только в результате утверждения запросов на изменения

## Жизненный цикл проекта

- Предварительный набросок плана
- Предварительный план исполнения проекта
- Базовый или мастер-план исполнения проекта
- Текущий план

## Уровни управления

- Обобщенный план
- Детальный план
- Выборочный план

# Подходы планирования

- *“Сверху-вниз”*

Руководство устанавливает цели и разрабатывает план для проекта и подразделений

- *“Снизу-вверх”*

Команда проекта и подразделения вырабатывают собственные цели и планы и направляют высшему руководству для утверждения

- *“Цели вниз-план вверх”*

Руководство, исходя из возможностей, разрабатывает основные контрольные точки и цели проекта

Команда проекта и подразделения вырабатывают планы, направленные на достижение этих целей

Эти планы утверждаются высшим руководством



- **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, то надо стремиться к уменьшению до минимума негативных и развертыванию до максимума позитивных последствий его осуществления

# Типичные ошибки планирования

- Осуществляется с привлечением только плановиков
- Не учитывается время на раскачку и на новые согласования
- Не учитывается различия в темпах работы различных сотрудников и внешних участников
- Не учитываются разные “срочные” задачи исполнителя и его функциональная нагрузка
- Не учитывается предыдущий опыт
- Излишняя детализация
- Работа для планирования, а не для отслеживания
- Ресурсы планируются без учета их доступности



**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ**