

**Академия ИКТ для лидеров государственного
управления**

Модуль 7

**Управление проектами в области ИКТ
в теории и на практике**

Мария Хуанита Р. Макапагал и Джон Дж. Макасио

APCIST

**АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР ПО
ИНФОРМАЦИОННЫМ И КОММУНИКАЦИОННЫМ
ТЕХНОЛОГИЯМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ**

УДК 004
ББК 32.88
М 26

Академия ИКТ для лидеров государственного управления

Мария Хуанита Р. Макапагал и Джон Дж. Макасио

М 26 Модуль 7: Управление проектами в области ИКТ в теории и на практике.-
Б.: 2009. – 122 с.

ISBN 978-9967-25-636-1
ISBN 978-9967-25-638-5 (общ.)

Данная работа выпущена по лицензии Creative Commons Attribution 3.0. Копия лицензии доступна по адресу <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Ответственность за мнения, рисунки и оценки, изложенные в данной публикации, лежит на авторах, и они не обязательно должны рассматриваться в качестве точки зрения или материала, одобренного Организацией Объединенных Наций.

Используемые обозначения и изложение материала в настоящей публикации не подразумевают выражения какого-либо мнения от имени Секретариата Организации Объединенных Наций относительно правового статуса той или иной страны, территории, города или района, или их администраций, либо относительно делимитации границ таковых.

Упоминание названий фирм и коммерческих продуктов не подразумевает их одобрение со стороны Организации Объединенных Наций.

United Nations Asian and Pacific Training Centre for Information
and Communication Technology for Development (UN-APCICT)
Bonbudong, 3rd Floor Songdo Techno Park
7-50 Songdo-dong, Yeonsu-gu, Incheon City
Republic of Korea

Телефон: +82 32 245 1700-02
Факс: +82 32 245 7712
E-mail: info@unapcict.org
<http://www.unapcict.org>

М 2303010000-09
ISBN 978-9967-25-636-1
ISBN 978-9967-25-638-5 (общ.)

УДК 004
ББК 32.88

Авторские права принадлежат © UN-APCICT 2009

ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ МОДУЛЕЙ АКАДЕМИИ ИКТ ДЛЯ ЛИДЕРОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

21 век характеризуется растущей взаимозависимостью людей в глобализирующемся мире. Это мир, где открываются возможности для миллионов людей с помощью новых технологий, расширенного доступа к необходимой информации и знаниям, которые могут существенно улучшить жизнь людей и способствовать сокращению бедности. Но это возможно лишь в том случае, если растущая взаимозависимость сопровождается обменом ценностями, приверженностью и солидарностью для всеобъемлющего и устойчивого развития, где прогресс служит всем народам.

Что касается развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), то в последние годы Азия и Тихий океан были «регионом превосходной степени». По данным Международного союза электросвязи в регионе проживают более 2 млрд. абонентов фиксированной связи и 1,4 млрд. подписчиков мобильной связи. К середине 2008 г. только в Китае и Индии насчитывалось четверть всех мобильных телефонов в мире. На Азиатско-Тихоокеанский регион также приходится 40 процентов мировых Интернет-пользователей и самый большой в мире рынок широкополосного Интернета с долей в 39 процентов от общемирового объема.

На фоне быстрого технического прогресса многие задались вопросом о возможности устранения цифрового неравенства. К сожалению, ответ на данный вопрос – пока «еще нет». Даже спустя пять лет после Всемирной встречи на высшем уровне по вопросам информационного общества (ВВУИО), состоявшейся в Женеве в 2003 году, и, несмотря на все впечатляющие технологические достижения и обязательства ключевых игроков в регионе, основные средства связи до сих пор находятся вне доступа подавляющего большинства людей, особенно бедных.

Более чем в 25 странах региона, главным образом, небольших островных развивающихся государствах и развивающихся странах, не имеющих выхода к морю, имеются менее 10 пользователей Интернета на 100 человек, и эти пользователи, в основном, сосредоточены в крупных городах, в то время как некоторые развитые страны в регионе имеют соотношение более 80 пользователей Интернета на 100 человек. Различия в обеспечении широкополосным Интернетом между развитыми и развивающимися странами еще более впечатляющее.

В целях преодоления цифрового неравенства и реализации потенциала ИКТ для всеобъемлющего социально-экономического развития в регионе разработчикам политики в развивающихся странах необходимо будет установить приоритеты, принять политику, разработать нормативно-правовую базу, выделить финансовые средства, а также содействовать налаживанию партнерских связей, способствующих развитию отрасли ИКТ-индустрии и навыков в области ИКТ среди своих граждан.

В Плана действий ВВУИО говорится: «... каждый человек должен иметь возможность приобрести необходимые навыки и знания для того, чтобы понять, участвовать и использовать преимущества информационного общества и экономики знаний». С этой целью в рамках Плана действий содержится призыв к международному и региональному сотрудничеству в области наращивания потенциала с упором на создание критической массы квалифицированных специалистов и экспертов в области ИКТ.

Именно в ответ на этот призыв Азиатско-Тихоокеанский учебный центр по информационным и коммуникационным технологиям для развития (АТУЦ ИКТР) разработал данную всеобъемлющую учебную программу по обучению ИКТ для развития – Академия ИКТ для лидеров государственного управления – состоящей в настоящее время из восьми самостоятельных, но взаимосвязанных модулей, направленных на распространение основных знаний и опыта, которые помогут разработчикам политики планировать и осуществлять инициативы в области ИКТ более эффективно.

АТУЦ ИКТР является одним из пяти региональных институтов Экономической и социальной комиссии для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО). ЭСКАТО содействует устойчивому и всеобъемлющему социально-экономическому развитию в Азии и Тихоокеанском регионе на основе анализа, нормативной работы, наращивания потенциала, регионального сотрудничества и обмена знаниями. В партнерстве с другими агентствами ООН, международными организациями, национальными партнерами и заинтересованными сторонами ЭСКАТО через АТУЦ ИКТР обязуется оказывать поддержку использованию, усовершенствованию и переводу данных модулей Академии в разных странах, а также организацию их преподавания на регулярной основе через национальные и региональные семинары для правительственных должностных лиц старшего и среднего уровня, цель которых в том, чтобы возросший потенциал и полученные знания трансформировались в зрелое понимание выгод от ИКТ и конкретные меры в достижении целей в области развития.

Ноэлин Хейзер

Заместитель Генерального секретаря Организации Объединенных Наций
Исполнительный секретарь ЭСКАТО

ПРЕДИСЛОВИЕ

Путешествие в процесс разработки серии модулей Академии ИКТ для лидеров государственного управления было поистине вдохновляющим и поучительным опытом. Оно не только послужило для заполнения пробелов в создании потенциала в области ИКТ, но также проложило новый путь для разработки программ учебных курсов – через участие многочисленных людей и чувства причастности к процессу.

Академия является флагманом программ АТУЦ ИКТР, разработанного на основе активных исследований и анализа сильных и слабых сторон существующих учебных материалов, а также процесса рецензирования среди ведущих экспертов. Во многих регионах прошли обучающие семинары Академии, обеспечивших неоценимую возможность для обмена опытом и знаниями между участниками из разных стран, процесс, который сделал выпускников Академии ведущими игроками по подгонке и формированию модулей.

Начало преподавания первых восьми модулей Академии на национальном уровне знаменует собой зарождение жизнеспособного процесса укрепления существующих партнерских отношений и построение новых для усиления потенциала в области разработки политики ИКТ для развития (ИКТР) по всему региону. АТУЦ ИКТР выражает приверженность оказанию технической поддержки в начале деятельности национальных Академий, как своего ключевого подхода в обеспечении процесса охвата Академией всех разработчиков политики. Центр тесно сотрудничает с рядом региональных и национальных учебных заведений, которые уже имеют непосредственную связь с центральными, государственными и местными органами управления по усилению их потенциала в области ИКТР путем локализации, перевода и обучения модулей Академии, которые уделяют особое внимание национальным потребностям и приоритетам. Также существуют планы по дальнейшему расширению масштаба и охвата существующих модулей и разработке новых.

Кроме того, АТУЦ ИКТР берет на вооружение многоуровневый подход для обеспечения того, что содержание модулей Академии достигнет большей аудитории в регионе. Наряду с непосредственным обучению материалов Академии через региональные и национальные Академии АТУЦ ИКТР учредил Виртуальную Академию АТУЦ ИКТР (APCICT Virtual Academy, AVA), которая является сетевой дистанционной обучающей платформой Академии и предназначена для обеспечения участников возможностью изучать материалы по своему усмотрению. AVA гарантирует, что все модули Академии и сопутствующие материалы, такие как слайды презентаций и тематические исследования легко доступны в сети для загрузки, многократного использования, усовершенствования и локализации, а также она содержит различные функции, в том числе виртуальные лекции, учебные средства для организации процесса обучения и разработки нового содержания, а также сертификации.

Первоначальная серия из восьми модулей и их обучение в рамках региональных, субрегиональных и национальных семинаров Академии было бы невозможно без приверженности делу и инициативного участия многих людей и организаций. Я хотела бы воспользоваться этой возможностью, чтобы отметить усилия и достижения выпускников Академии и наших партнеров из правительственных ведомств, учебных заведений, а также региональных и национальных организаций, принявших участие в семинарах Академии. Они не только внесли ценный вклад в содержание модулей, но, что более важно, они стали сторонниками Академии в своих странах, в результате чего были подписаны соглашения между АТУЦ ИКТР и рядом национальных и региональных учреждений-партнеров в целях усовершенствования и проведения регулярных курсов Академии в странах.

Также я хотела бы добавить особую признательность самоотверженным усилиям многих выдающихся людей, которые сделали данное необычайное путешествие возможным. Это Шахид Акhtar, советник проекта Академии; Патриция Аринто, редактор; Кристина Апикул, выпускающий редактор; все авторы модулей Академии и команда АТУЦ ИКТР.

Для того чтобы ценные знания, изложенные в Академии, резонансно распространялись среди людей во всех уголках Азии и Тихого океана, АТУЦ ИКТР и его партнеры неустанно работали над переводом и локализацией содержания Академии. Именно благодаря этим усилиям мы в настоящее время публикуем русскую версию Академии.

Команда по подготовке русской версии Академии провела много времени, чтобы терминология соответствовала текущему применению в языке, нюансы и тонкости были отражены, а перевод содержания был обоснован. В этом смысле они оказались вторыми авторами модулей Академии. Я хотела бы выразить мою глубокую признательность Национальному центру информационных технологий в Кыргызстане, его сотрудникам за их самоотверженные усилия и приверженность этой инициативе. В частности, я хотела бы отметить выдающуюся работу, проделанную Алмазом Бакеновым, Мунар Усубалиевой, Бэллой Молдобаевой, Андреем Смиренским, Дмитрием Петренко, Аманбеком Бавланкуловым, Эмилем Албановым и Медером Мамутовым.

Я искренне надеюсь, что Академия будет способствовать народам по сокращению нехватки человеческих ресурсов в области ИКТ, устранению барьеров на пути внедрения ИКТ, содействовать применению ИКТ в ускорении социально-экономического развития и достижения Целей развития тысячелетия.

Хеун-Сук Ри

Директор
АТУЦ ИКТР

О СЕРИИ УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

В современный «век информации» простой доступ к информации меняет наш образ жизни, работы и развлечений. «Цифровая экономика», также известная как «экономика знаний», «сетевая экономика» или «новая экономика», характеризуется переходом от производства товаров к созданию идей. Это подчеркивает рост, если уже не главенство, роли информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в экономике и в обществе в целом.

Как следствие, правительства во всем мире уделяют все больше внимания на ИКТ в целях развития (ИКТР). Для правительств этих стран ИКТР заключается не только в развитии индустрии ИКТ или сектора экономики, но также и во включении ИКТ в экономику для стимулирования как социального, так и политического роста.

Тем не менее, помимо трудностей, с которыми сталкивается правительство при разработке политики в области ИКТ, существует тот факт, что разработчики политики зачастую не знакомы с технологиями, которые они используют в целях национального развития. Поскольку никто не может управлять тем, с чем не знаком, многие политики уклоняются от разработки политики в области ИКТ. Но предоставление разработки политики в области ИКТ «технарям» также неправильно, поскольку зачастую они не имеют представления о политических последствиях разработки и использования технологий.

Серия модулей Академии ИКТ для лидеров государственного управления была разработана Азиатско-Тихоокеанским учебным центром ООН по информационным и коммуникационным технологиям в целях развития (АТУЦ ИКТР) для:

1. Политиков общенационального и местного уровней управления, ответственных за разработку политики в области ИКТ;
2. Государственных должностных лиц, ответственных за разработку и внедрение приложений на основе ИКТ;
3. Руководителей государственного сектора, стремящихся использовать средства ИКТ для управления проектами.

Серия модулей стремится познакомить с практическими вопросами, связанными с ИКТР, с точки зрения, как политики, так и технологии. Цель состоит не в разработке технического руководства по ИКТ, а скорее в том, чтобы обеспечить хорошее понимание возможностей современных цифровых технологий или в каком направлении они будут развиваться, и что это означает для разработки политических решений. Темы, раскрываемые в модулях, были определены на основе анализа потребностей в обучении и изучения учебных материалов, применяемых в других странах мира.

Данные модули разработаны таким образом, что они могут применяться для самостоятельного изучения отдельными читателями, либо в качестве ресурса в ходе подготовки или программы. Эти модули сами по себе являются автономными, но в то же время связаны между собой, и были предприняты усилия, чтобы связать между собой темы и обсуждения в модулях серии. Долгосрочной целью является объединение модулей в цельный курс, который может пройти соответствующую сертификацию.

В начале каждого модуля излагаются цели и задачи обучения, по которым читатель сможет оценить свои успехи. Содержание модуля разбито на отдельные разделы, включающие тематические исследования и упражнения, помогающие глубже понять ключевые концепции. Упражнения можно выполнять индивидуально и в группах. Для иллюстрации определенных аспектов обсуждения в модуль включены таблицы и рисунки. Также вниманию читателей представлены ссылки на литературные источники и Интернет-ресурсы, чтобы предоставить возможность получения дополнительной информации и знаний.

Применение ИКТР является настолько разнообразным, что некоторые тематические исследования и примеры, рассматриваемые в учебных модулях, могут показаться противоречащими друг другу. Этого следует ожидать, так как это очень новая и сложная дисциплина, и предполагается, что все страны мира должны включиться в процесс изучения возможностей ИКТ в качестве инструмента для развития.

Поддержка серии модулей Академии в печатном формате осуществляется на платформе интерактивного дистанционного обучения в сети – Виртуальной Академией АТУЦ ИКТР (AVA – <http://www.unapcict.org/academy>) — в которой применяются виртуальные классы, показывающие выступления преподавателей в видео формате и презентации PowerPoint учебных модулей.

Кроме того, АТУЦ ИКТР разработал электронный центр ИКТР для совместной работы (e-Collaborative Hub) (e-Co Hub – <http://www.unapcict.org/ecohub>), выделенный сетевой ресурс для практиков и политиков в целях повышения их опыта в области обучения и преподавания. E-Co Hub предоставляет доступ к ресурсам знаний по различным аспектам ИКТР и обеспечивает интерактивное пространство для обмена знаниями и опытом, а также сотрудничество в продвижении ИКТР.

МОДУЛЬ 7

Данный модуль представляет собой введение в основные концепции управления проектами, которые относятся к проектам внедрения ИКТР. В нем представлены методы, процессы и дисциплины по управлению проектами, широко используемые для внедрения и управления услугами в области ИКТ. Предлагаются тематические исследования, практические инструменты и шаблоны, при этом выделены уникальные примеры по планированию и управлению проектами в области ИКТ.

Цели Модуля

Настоящий модуль преследует следующие цели:

1. Предоставить краткий обзор понятий, принципов и процессов при планировании и управлении проектами в области ИКТ;
2. Обсудить различные вопросы и проблемы при планировании и управлении проектами в области ИКТ в контексте развивающейся страны;
3. Описать подходы и инструменты для управления проектами в области ИКТ

Итоги обучения

После завершения изучения данного модуля читатели должны уметь:

1. Обсудить понятия, принципы, а также процессы управления проектов в области ИКТ;
2. Обсудить вопросы и проблемы при планировании и управлении проектами в области ИКТ в контексте развивающейся страны, а также предложить соответствующие решения и подходы;
3. Использовать различные средства и инструменты для разных этапов управления проектами в области ИКТ;
4. Дать критическую оценку в отношении управления существующих и планируемых проектов в области ИКТ.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к серии модулей Академии ИКТ для лидеров государственного управления	3
Предисловие	5
О серии учебных модулей.....	7
Модуль 7	9
Цели Модуля.....	9
Итоги обучения.....	9
Список тематических исследований.....	11
Список вставок	11
Список рисунков	12
Список таблиц	12
Сокращения	13
Список условных обозначений.....	13
1. Ключевые концепции в управлении проектами в области ИКТ.....	15
1.1 Управление проектами и использование ИКТ для развития	16
1.2 Что такое управление проектами?.....	21
1.3 Этапы управления проектами ИКТР	23
1.4 Векторы управления: люди, процессы и технологии.....	33
1.5 Уроки из практики	34
2. Управление проектами в области ИКТ, роль человеческих ресурсов и участие заинтересованных сторон	39
2.1 Человеческие ресурсы и управление организационными изменениями	39
2.2 Анализ заинтересованных сторон и их участие	40
2.3 Владелец проекта	43
2.4 Спонсоры и доноры проекта	43
2.5 Влиятельные лица	44
2.6 Сторонники проекта	44
2.7 Руководитель проекта.....	45
2.8 Проектная группа	48
3. Инициация проекта, планирование и определение содержания проекта: понятия, проблемы и существующая практика.....	51
3.1 Начало проекта: создание бизнес-плана по проекту	51
3.2 Технико-экономическое обоснование.....	55
3.3 Логико-структурный подход	61
3.4 Диапазон плана проекта	73
3.5 Основные этапы и результаты проекта	74
3.6 Планирование основных мероприятий проекта	76
3.7 Офис управления проектом	77
4. Реализация и контроль проекта: понятия, проблемы и существующая практика	81

4.1	Реализация процессов управления ИКТ	82
4.2	Управление временем	83
4.3	Управление затратами	84
4.4	Управление качеством	85
4.5	Управление изменениями.....	86
4.6	План коммуникаций: стратегия управления изменениями	87
4.7	Управление рисками	89
4.8	Управление закупками	91
4.9	Управление приемкой	94
5.	Контроль и отслеживание проекта: понятия, проблемы и существующая практика	97
5.1	Отслеживание хода выполнения	97
5.2	Отчетность о ходе выполнения.....	98
6.	Закрытие проекта: понятия, проблемы и существующая практика.....	101
6.1	Принятие проектных результатов	101
6.2	Оценка проекта	102
6.3	Использование полученного опыта	103
7.	Послепроектная деятельность: эксплуатация систем ИКТ и проблемы устойчивости	105
7.1	Политическая среда.....	105
7.2	Потенциал для обслуживания и усовершенствования	106
7.3	Непрерывная пропаганда.....	106
	Приложение	110
	Дополнительная литература	110
	Глоссарий.....	112
	Заметки для инструктора.....	115
	Об авторах	118

Список тематических исследований

1.	Автоматизация Бэк-офиса: повышение эффективности и обслуживания	18
2.	Проект муниципальной сети в Бразилии: цифровой проект Pirai	24
3.	Программа Enlaces в области электронного образования в Чили	41

Список вставок

Вставка 1	Определения термина «проект» в учебниках	16
Вставка 2	Определения «Управления проектом»	22
Вставка 3	Уроки, полученные от реализации проектов в области ИКТР	34
Вставка 4	12 особенностей высокоэффективных инициатив развития с поддержкой ИКТ	37

Список рисунков

Рисунок 1	Программы стратегии сокращения бедности, проекты в области ИКТР и ИКТ	20
Рисунок 2	Проектный цикл	30
Рисунок 3	Жизненный цикл систем ИКТ	31
Рисунок 4	Управление проектом: люди, процессы и технологии	34
Рисунок 5	Стадии планирования проекта	52
Рисунок 6	Пример дерева проблем	63
Рисунок 7	Диаграмма анализа проблем	65
Рисунок 8	Связь дерева проблем с ЛСМ	66
Рисунок 9	Охват планирования управления проектом	73
Рисунок 10	Пример организационной структуры проекта	78
Рисунок 11	Деятельность по управлению проектом на стадии реализации	81
Рисунок 12	Диапазон деятельности по управлению на этапе реализации проекта в области ИКТ	82
Рисунок 13	Профиль рисков	90
Рисунок 14	Взаимосвязь между мероприятиями по оценке, отслеживанию/анализу с иерархией целей ЛСМ	97

Список таблиц

Таблица 1	Сравнение обычных проектов и проектов в области ИКТ	17
Таблица 2	Вехи проекта по этапам (различные версии)	26
Таблица 3	Определения этапов управления проектом по типам проектов	27
Таблица 4	Идеальное проектирование и действительность управления проектами в области ИКТ	36
Таблица 5	Качества и навыки эффективного руководителя проекта	46
Таблица 6	Шаблон образца для анализа заинтересованных сторон	50
Таблица 7	Схема бюджета телецентра для оценки устойчивости	59
Таблица 8	Некоторые возможные выгоды/результаты от проектов по созданию телецентров	60
Таблица 9	Логико-структурный подход	62
Таблица 10	Логико-структурная матрица	68
Таблица 11	Описание ЛСМ по уровням	69
Таблица 12	Пример заполненной ЛСМ	71
Таблица 13	Примерный перечень проектных вех и выходных результатов	74
Таблица 14	Планирование задач, видов деятельности и мероприятий	76
Таблица 15	Пример диаграммы Ганта для производственного этапа	83
Таблица 16	Пример расписания плана работ	83
Таблица 17	Пример стандартов качества	86
Таблица 18	Реализация преимуществ	103

Сокращения

АТУЦ ИКТР	Азиатско-Тихоокеанский Учебный Центр по Информационным и Коммуникационным Технологичам для Развития
AusAID	Австралийское Агентство Международного Развития
CIDA	Канадское Агентство Международного Развития
CPM	Метод анализа критического пути
ЕС	Европейская Комиссия
ЭСКАТО	Экономическая и социальная Комиссия для Азии и Тихого океана
FAO	Продовольственная сельскохозяйственная организация ООН
ИКТ	Информационные и коммуникационные технологии
ИКТР	Информационные и коммуникационные технологии для развития
IDRC	Исследовательский центр международного развития
IPPP	Партнерская программа коренных народов
HPC	Наименее развитая страна
ЛСП	Логико-структурный подход
ЛСМ	Логико-структурная матрица
ЦРТ	Цели развития тысячелетия
MSF	Рамочная структура решений Microsoft
НПО	Неправительственная организация
OGC	Управление государственной Торговли, Великобритания
P3M3	Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами
УПЦ	Управление проектным циклом
PERT	Метод оценки и анализа проекта
PM	Руководитель Проекта
PMBOK	Свод знаний по управлению проектами
PMI	Институт по управлению проектами
ОУП	Офис управления проектом
PRSP	Документ по стратегии снижения бедности
QA	Обеспечение качества
RUP	Унифицированный процесс Rational
SDC	Швейцарское управление по развитию и сотрудничеству
SMART	Определенное, Измеримое, Достижимое, Уместное и Тестируемое (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Testable)
SLA	Стандартный уровень обслуживания
ДСТ	Декларация о Системных Требованиях
UK	Соединенное Королевство
UML	Универсальный язык моделирования
ООН	Организация Объединенных Наций
США	Соединенные Штаты Америки
USAID	Агентство по международному развитию Соединенных Штатов

Список условных обозначений



Тематическое исследование



Вопросы для размышления



Практическое упражнение



Проверьте себя

1. КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ В ОБЛАСТИ ИКТ

Задачи данного раздела:

- Представить краткий обзор по управлению проектами в рамках базовой структуры информационных и коммуникационных технологий для развития (ИКТР);
- Определить ключевые концепции в управлении проектами в области ИКТ, в том числе области знаний, основные этапы и процессы проектов, а также важные элементы и переменные при управлении проектами в области ИКТ.

Большинство, если не все государственные учреждения планировали и осуществляли проекты в области развития. Проекты, которые могут быть небольшими или крупными по своим масштабам, зачастую являются частью более крупной среды. Они связаны с программами, так же как и с целями и задачами организации. После своего завершения проекты могут стать частью основной деятельности организации. В этом смысле проекты вносят свой вклад в более высокие цели, миссию и видение организации.

По этой причине, очень важным является существование объемлющей структуры, позволяющей реализовывать проекты. Серия модулей Академии ИКТ для лидеров государственного управления, частью которой является данный модуль, включает «долгосрочное развитие», в частности, как описано в Целях Развития Тысячелетия (ЦРТ), в качестве основы для планирования, реализации и оценки проектов с поддержкой ИКТ. В Модуле 1 «Взаимосвязь между ИКТ и долгосрочным развитием» четко сформулирована данная базовая структура использования ИКТ в контексте развивающейся страны.

Данный модуль посвящен управлению проектами в области ИКТ. Управление проектами в области ИКТ является сложной задачей. Руководителям проектов необходимо рассматривать все аспекты планирования и реализации проекта, включая постановку цели, организацию, управление ресурсами и затратами, а также отчетность и утверждение результатов проекта организаторами проекта. Задачи руководителей проекта становятся более сложными, когда проекты в области ИКТ осуществляются в государственном масштабе. Правительства имеют более объемлющие цели развития, а государственные учреждения имеют собственные планы достижения своих обязательств и целей предоставления своих услуг. Проекты и программы в области ИКТ должны быть приведены в соответствие с этими целями и обязательствами. Кроме того, различные заинтересованные стороны проектов и программ в области ИКТ, в том числе критическое население, как правило, имеют большие ожидания.

В данном модуле выделены уникальные примеры планирования и управления проектами в области ИКТ. Также обсуждаются критические области знаний по управлению проектами в области ИКТ, включая различные фазы проектов и процессы, выполняемые на каждом этапе.

1.1 Управление проектами и использование ИКТ для развития

Что является проектом?

Слово «проект» является настолько распространенным, что, возможно, не нуждается в определении. Перед поиском определения выполните следующее упражнение.



Практическое упражнение

Основываясь на собственном опыте и понимании, кратко определите следующее:

- а. Проекты
- б. Проекты в области ИКТ

Ниже приведены некоторые «книжные» определения термина «проект».

Вставка 1. Определения термина «проект» в учебниках

«Проект представляет собой временное предприятие с конечным началом и концом, цель которого состоит в том, чтобы создать уникальный продукт или услугу».

(Microsoft Solutions Framework White Paper: MSF Project Management Discipline v.1.1 (June 2002), 8, <http://download.microsoft.com/download/b/4/f/b4fd8a8a-5e67-4419-968e-ec7582723169/MSF%20Project%20Management%20Discipline%20v.%201.1.pdf>)

«Проект представляет собой временное усилие для создания уникального продукта или услуги. Проекты, как правило, включают ограничения и риски относительно расходов, графика или результата выполнения».

(James R. Chapman (1997), http://www.hyperhot.com/pm_intro.htm)

«Проект представляет собой уникальный набор скоординированных мероприятий с определенными начальной и конечной точками, предпринятых индивидуумом или командой для достижения конкретных целей в течение определенного времени с заданной стоимостью и эксплуатационными характеристиками, указанными в бизнес-решении».

(Office of Government Commerce, "Project Management," http://www.ogc.gov.uk/delivery_lifecycle_project_management.asp)

«Проект представляет собой ряд мероприятий, направленных на достижение четко определенных целей в пределах определенного периода времени и с определенным бюджетом».

(European Commission, *Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines* (Brussels: European Commission, 2004), 8, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

В целом, проекты представляют собой временные мероприятия, которые используют ресурсы, вызывают затраты и производят выходные результаты в течение определенного периода времени для достижения конкретной цели. Они могут быть различных видов и масштабов, а также варьироваться по продолжительности и сложности.

Согласно Сiano, «проекты аналогичны эксплуатационным и программным действиям, в которых они также производят выходные результаты, потребляют ресурсы и подвержены

затратам». Но «операции являются непрерывными и повторяющимися по своей природе, в то время как проекты – нет». Некоторыми примерами эксплуатационных действий могут служить еженедельное обслуживание базы данных и действия службы поддержки. «Программы, с другой стороны, представляют собой нечто большее, нежели проекты; они более сложны, и они включают повторяющиеся операционные действия, как техническое обслуживание и административное управление объектами. Программы, как правило, финансируются на основе финансового года. Проекты в отличие от программ более акцентированы на временные показатели».¹

Проекты в области ИКТ появились в последние три десятилетия 20-ого столетия. Для наших целей мы определяем проекты в области ИКТ в качестве решений, основанных на ИКТ, которые предоставляют определенные услуги и удовлетворяют государственным стратегическим потребностям. Данные проекты предоставляют процессы и методологии, которые поддерживаются информационными и коммуникационными технологиями. Они вносят технические изменения в организации, которые должны быть полезными для организации и ее целевой клиентуры.

Различия между проектами в области ИКТ и не-ИКТ

В таблице 1 перечислены некоторые различия между обычными, или проектами не-ИКТ, и проектами в области ИКТ.

Таблица 1. Сравнение обычных проектов и проектов в области ИКТ

Обычные / не-ИКТ проекты	Проекты в области ИКТ
<ul style="list-style-type: none"> • Предназначены для решения стратегических потребностей по предоставлению услуг и управления • При поддержке организаторов • С определенными датами начала и завершения • Определенный и документально оформленный масштаб • С ограниченным бюджетом • Конкретные конечные результаты • Ограничения по качеству • Назначенные ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> • Предназначены для решения стратегических потребностей по предоставлению услуг и управления • При поддержке организаторов • С определенными датами начала и завершения • Определенный и документально оформленный масштаб • С ограниченным бюджетом • Конкретные конечные результаты • Ограничения по качеству • Назначенные ресурсы • <i>Решения на основе ИКТ, которые предоставляют определенные услуги и удовлетворяют государственные стратегические потребности</i> • <i>Предоставляют процессы и методологии, которые поддерживаются информационными технологиями</i>

Источник: John Macasio,), Объединение специалистов с практическим опытом в области управления проектами ИКТ (2008), <http://ictpmpractitioner.ning.com>.

¹ Bruno Ciano, "Project and Program Management," <http://brunociano.blogspot.com>.



Практическое упражнение

Приведите другие различия между обычными проектами и проектами в области ИКТ. Добавьте ваши предложения в таблицу 1.

Для чего нужны проекты?

Проект, как правило, является реакцией на насущные потребности, проблемы или, на языке управления проектами, «бизнес-планом» для организации. Но в то время как одной из целей проекта является ответом на насущную потребность, данный проект является или должен быть нацеленным на более крупные цели. Проекты в области ИКТ, как правило, предпринимаются правительствами для решения системных пробелов, приводящих к непродуктивным и неэффективным государственным процессам. Ряд проектов в области ИКТ стремятся достичь больших целей развития, таких как ЦРТ.

Независимо от размера или стоимости проекта в области ИКТ для руководителей проекта очень важно знать и понимать основания для осуществления проекта и как он связан с более широкими целями организации. Ниже приведены примеры программ электронного управления, которые эволюционировали от проектов в области ИКТ, которые были осуществлены в рамках средне- и долгосрочных национальных планов развития.



Автоматизация Бэк-офиса: повышение эффективности и обслуживания

Автоматизация процессов государственного управления может быть сложной для развивающихся стран, многие из которых страдают от непрозрачной, коррумпированной и неэффективной бюрократии. В этих случаях разработка электронных систем выходит за рамки вопросов информационных технологий, включая необходимость всесторонней оценки и реорганизации органов государственного управления, учета и управления знаниями. Этот процесс определяет успех или провал проектов внедрения электронного правительства. Несмотря на трудности, национальные и местные органы власти в странах, как Бразилия, Чили, Индия и Филиппины, осуществили всестороннюю автоматизацию закупок, налоговой администрации и других государственных систем. Такие виды реформ способствуют учету, прозрачности и доверию к правительству в отношении способности предоставить услуги гражданам.

Правительство Карнатака, Индия, учредило разрекламированную систему регистрации земли Bhoomi. Используя технологию биометрической идентификации, сканирование документов и рассредоточенные информационные киоски, система автоматизировала управление более 20 млн. земельных документов с момента ее создания в 1998 году. Кроме того, правительство штата Бихар внедрило Информационную сеть управления налогами с продажи (Sales Tax Administration Management Information Network Aided), которая позволила повысить собираемость налогов с продаж и предотвратить случаи уклонения от уплаты налогов. Несмотря на то, что внедрение сети осуществлялось в несколько этапов, налоговые поступления в бюджет штата устойчиво увеличиваются с 2001 года.

На Филиппинах была внедрена универсальная электронная система закупок, которая позволяет поставщикам и правительственным агентствам выполнить в онлайн регистрацию, ценовые подтверждения и каталогизацию поставок, а также проведение торгов и заключение контрактов. Кроме того, был реализован сайт электронной торговли для Таможенного бюро, доступный на правительственном вебпортале, который обеспечивает 24-часовую электронную сеть логистики для компаний по грузовым перевозкам. Проект, осуществленный Национальной полицией, поддерживает передачу текстовых сообщений для использования во время чрезвычайных происшествий, регистрации жалоб и мониторинга коррупции со стороны полиции и других государственных агентств.

В Чили сайт Compra предоставляет государственным агентствам единое местоположение для получения доступа к информации относительно товаров и услуг в режиме онлайн. Сайт включает в себя доску объявлений о текущих государственных потребностях, онлайн-регистрацию для частных компаний, желающих сотрудничать с правительством, а также обновления руководящих и нормативных актов по вопросам закупок. Кроме того, имеется форум, позволяющий поставщикам и правительственным агентствам узнать больше о передовом опыте, доступных контрактах и других новостях, а также информации, связанной с закупками.

Источник: Переработано из John Paul, Robert Katz и Sean Gallagher, *Уроки с мест. Обзор текущего состояния применения информации и технологий в целях развития* (Институт мировых ресурсов, 2004), 33, <http://www.digitaldividend.org/pdf/lessons.pdf>.

Проекты, описанные выше, привели к значительным изменениям в государственных системах и процессах в упомянутых странах, улучшив взаимодействие внутри и между агентствами, а также предоставление услуг для бизнес-сектора и населения.

Что является проектами ИКТР?

Неуклонно растет оптимизм, что технологии, особенно новые ИКТ, могут содействовать достижению целей в области развития и способствовать прогрессу в развивающихся странах. Многие исследования показывают, что инвестиции в средства производства ИКТ и инвестиции в оборудование ИКТ помогут повысить экономический рост.² Тем не менее, ИКТ остаются недоступными для сельских бедняков, которые составляют очень значительную часть от общей численности населения развивающихся стран. Термин «цифровой разрыв» был придуман для обозначения дистанции между теми, кто имеет доступ к средствам ИКТ и обеспечиваемым ими выгодам, и теми, кто не имеет. В развивающихся странах «цифровой разрыв» очень велик.

Организации социального развития и международные агентства по сотрудничеству предприняли инициативы в области развития и программы, направленные на предоставление населению, лишенному обслуживания и недостаточно обслуживаемому, доступа к преимуществам использования ИКТ. Существует ряд научных исследований, доказывающих прямую взаимосвязь между сокращением бедности и ростом

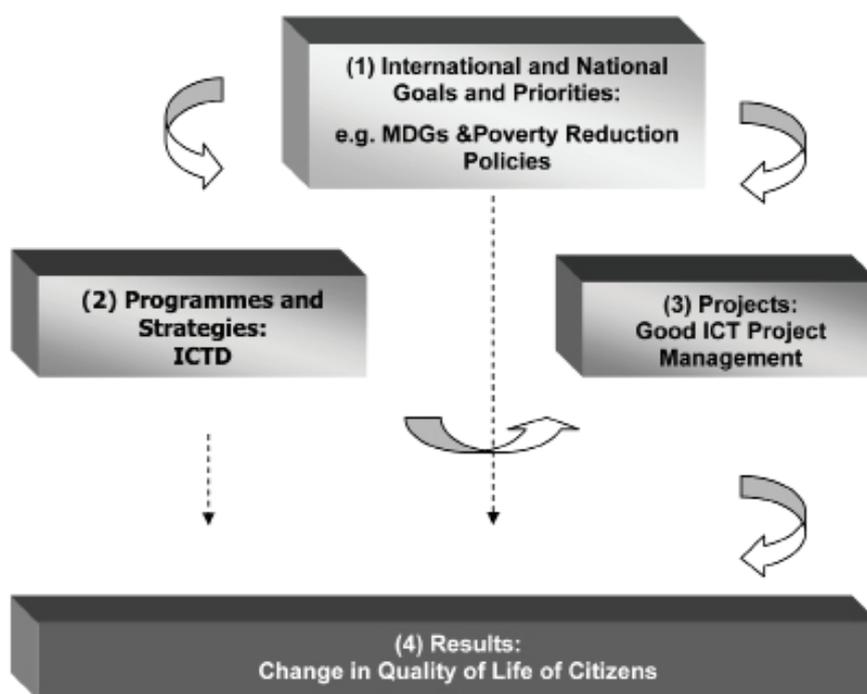
2 Isabel Neto, Charles Kenny, Subramaniam Janakiram and Charles Watt, "Chapter 1 - Look Before You Leap: The Bumpy Road to E-Development," in *E-Development: From Excitement to Effectiveness*, ed. Robert Shware (Washington, D.C.: World Bank, 2005), 1-22, http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/11/08/000090341_20051108163202/Rendered/PDF/341470EDevelopment.pdf.

использования ИКТ в развивающихся странах, неофициальные данные и примеры общинных новаторских инициатив в области ИКТ являются доказательством концепции для растущего движения ИКТ для развития (ИКТР). В Модуле 1 обсуждаются примеры таких инициатив на уровне общин, которые показывают, каким образом проекты в области ИКТ могут изменить жизнь бедных слоев населения к лучшему.

С середины 1990-ых годов многие международные агентства по сотрудничеству поддерживают проекты ИКТР в качестве средства повышения качества жизни маргинальных групп. Цель ИКТР состоит в том, чтобы «уравновесить зачастую отрицательное воздействие ИКТ на бедных – такое как исключение – превентивными и инновационными мерами, которые усиливают их позицию на весьма неравномерном игровом поле, как в отношении доступности, так и в отношении использования ИКТ».³

На рисунке 1 показаны (1) идеальные отношения между политиками по сокращению бедности, (2) программы и стратегии ИКТР, и (3) хорошее руководство проектами ИКТ, которые все предназначены (4) для улучшения качества жизни людей.

Рисунок 1. Программы стратегии сокращения бедности, проекты в области ИКТР и ИКТ



Правительства развивающихся стран все больше вкладывают инвестиции в ИКТ. Тем не менее, проекты ИКТ являются очень рискованными предприятиями. Исследования показывают, что компании, правительства и гражданские общественные организации в наименее развитых странах (НРС) столкнулись с трудностями в полноценном использовании ИКТ. Оценочное исследование Всемирного банка, проведенное в 2005 году, показало, что большинство приложений в области ИКТ, внедренных в государственном секторе в НРС, были частично или полностью провальными. Неудачи были отнесены к слабому проектированию, нехватке доступа к инфраструктуре, проблемам правопорядка, а также слабым государственным и рыночным институтам.⁴

3 Swiss Agency for Development and Cooperation, *SDC ICT4D Strategy* (Berne: SDC, 2005), 5, http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_161888.pdf.

4 Neto et al., op. cit.

Учитывая стоимость возможностей инвестиций в проекты в области ИКТ и ИКТР, существует настоятельная потребность в строгих, хорошо продуманных инициативах, основанных на передовом опыте.

Как упоминалось ранее, проекты, независимо от масштаба, должны быть связаны с большей частью организации. Проекты могут быть предприняты для получения знаний, проверки некоторых предположений или экспериментальных испытаний прототипов. Такие проекты имеют общие основополагающие цели – внедрение реформ в рамках организации и более широкой среды.

Организации могут внедрить проекты ИКТР для предложения более высокого уровня качества обслуживания целевой аудитории в рамках своих юрисдикций. Организации, которые продвигают электронное управление в целях рационализации и гармонизации услуг, также могут использовать ИКТ для повышения качества предоставляемых услуг. Такие инициативы являются дорогостоящими, поскольку они требуют использования технологий и других ресурсов. Необходима хорошая практика управления для обеспечения эффективности использования средств. Стратегический подход представляет собой поэтапный подход, где планы и рамочные структуры разделены на несколько подзадач или проектов. Реализация таких проектов может потребовать организованное планирование и соблюдение полезного опыта и наработок в управлении проектом.

Buehging перечислил семь полезных наработок в управлении проектом:

1. Определение масштабов и целей проекта – узнать, что необходимо достигнуть
2. Определение результатов – знать, какие продукты необходимо получить в конце проекта и получить одобрение ключевых заинтересованных сторон
3. Планирование проекта – определить, каким образом будут достигнуты результаты проекта, и определить требования, то есть какие работники, ресурсы (инструменты), мероприятия и бюджет необходимы для эффективного завершения проекта
4. Связь и планирование коммуникаций – разработать план эффективного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами
5. Отслеживание проекта – постоянно и последовательно проверять содержание, сроки и затраты
6. Управление изменениями – принять мгновенное решение, отклонить или интегрировать изменения
7. Управление рисками – как можно раньше выявить события, которые могут негативно сказаться на проекте, и запланировать необходимые действия, чтобы избежать или смягчить эти риски⁵

Данные полезные наработки будут рассмотрены в последующих разделах настоящего модуля.

1.2 Что такое управление проектами?

Управление проектами в качестве отдельной дисциплины появилось во второй половине 19-ого века, когда компании начали применять научные принципы организации труда и промышленности в целом. В 20-ом веке, со все большим усложнением технологий и промышленности, управление проектом начало развиваться как деятельность, отличная от общего управления предприятием.

⁵ Simon Buehring, *Implementing Best Practices in Project Management* (2007), <http://www.computerworlduk.com/management/it-business/it-department/instant-expert/index.cfm?articleid=338>.

Управление проектом определяется по целому ряду направлений (см. Вставку 2).

Вставка 2. Определения «Управления проектом»

«Управление проектом представляет собой свод принципов, опыта и методик, применяемых для управления проектной группой и контроля графика проекта, затрат и рисков, что приводит к восхищенным клиентам».

(James R. Chapman (1997), http://www.hyperhot.com/pm_intro.htm)

«Хороший метод управления проектом будет вести проект через контролируемый, хорошо управляемый, видимый комплекс мероприятий для достижения желаемых результатов».

(Office of Government Commerce, *For Successful Project Management: Think PRINCE2* (Norwich: TSO, 2007), 3)

«Управление проектом представляет собой область знаний, навыков, инструментов и методов, используемых для достижения целей проекта в рамках согласованных параметров качества, стоимости, графика и ограничений».

(*Microsoft Solutions Framework White Paper: MSF Project Management Discipline v.1.1* (June 2002), 8, <http://download.microsoft.com/download/b/4/f/b4fd8a8a-5e67-4419-968e-ec7582723169/MSF%20Project%20Management%20Discipline%20v.%201.1.pdf>)

Управление проектом представляет собой «набор четко определенных методов и методик для руководства группой людей, чтобы выполнить ряд рабочих задач в рамках четко обозначенного графика и бюджета».

(Ez-B-Process Inc., "Definitions of Terms," http://www.ez-b-process.com/Definitions_of_Terms.htm)

Управлением проектом является «применение знаний, навыков, инструментов и методов к деятельности по проекту в целях достижения или превышения потребности и ожидания заинтересованных сторон».

(Project Auditors, <http://www.projectauditors.com/Dictionary/P.html>)

Все вышеуказанные определения «Управления проектом» свидетельствуют о том, что:

- Управление проектом представляет собой метод, дисциплину и процесс.
- Имеется множество инструментов для планирования, реализации, обслуживания, контроля и оценки выполняемой деятельности.
- В соответствии с более широкими целями и задачами организации оно определяет, что должно быть достигнуто.
- Основными задачами в области управления проектами являются управление масштабом и ресурсами проекта, в частности, временем, стоимостью и людьми.

На протяжении ряда лет появились различные школы со своими идеями и подходами к управлению проектами, а также были предложены определенные стандарты и передовой опыт. Некоторыми из них являются:

- Свод знаний по управлению проектами (также известный как PMBOK - The Project Management Book of Knowledge) – подход, который представлен в 182-страничном сборнике, изданном Институтом по Управлению Проектами (Project Management Institute, PMI), базирующемся в США. Институт предлагает сертификацию руководителей проектов, которые используют их стандарты. (<http://www.pmi.org>)
- Проекты в управляемых средах (Projects in Controlled Environments, Prince 2) – подход, разработанный британским правительством в 1989 году в качестве стандарта для

руководства проектами в области ИТ. С тех пор данный метод был расширен, чтобы стать общим подходом для управления всеми типами проектов, и имеются успешные результаты по использованию как в государственном, так и секторе ИТ. Организации сертифицируются на основе стандартных экзаменов, проводимых Ассоциацией групп по управлению проектами. Prince 2 зарегистрирован в Министерстве торговли Великобритании (Office of Government Commerce). (http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp)

- Рамочная структура решений Microsoft (Microsoft Solutions Framework, MSF) – подход, который развился из передового опыта в области разработки программного обеспечения. Microsoft утверждает, что этот подход был успешно применен к проектам развертывания инфраструктуры, поскольку используется для «увеличения ценности средств в сегодняшней Интернет-эпохе компьютеров». (<http://www.microsoft.com/technet/solutionaccelerators/msf/default.mspx>)
- Унифицированный процесс Rational (Rational Unified Process, RUP) – подход, обеспечивающий интеграцию приложений, разработанных корпорацией Rational. Это итерационная рамочная структура для разработки программного обеспечения, которая является теперь доступной как продукт от IBM.⁶ Он родственен Универсальному языку моделирования (Unified Modelling Language, UML), который широко используется как инструмент для объектно-ориентированного проектирования и разработки программного обеспечения.
- Управление проектным циклом (УПЦ) – подход, описывающий управленческую деятельность и процедуры принятия решений, используемые на протяжении всего жизненного цикла проекта (в том числе ключевые задачи, роли и обязанности, основные документы и варианты решений). Многие организации, в том числе двусторонние и многосторонние группы содействия, используют инструментальные средства и процессы УПЦ.⁷
- Логико-структурный подход (ЛСП) – инструмент для анализа, представления и управления, разработанный Агентством Международного Развития США (United States Agency for International Development, USAID) и другими донорскими организациями. Данный подход устанавливает логическую иерархию средств и материальных ценностей для достижения целей и задач, включая индикаторы, риски и предположения, а также определение входных и выходных значений и результатов. (<http://www.usaid.gov/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>)⁸

Некоторые из данных подходов по управлению проектами будут подробнее рассмотрены в Разделе 3.0 настоящего модуля.

1.3 Этапы управления проектами ИКТР

Проекты ИКТР, как правило, являются дорогостоящими и склонными к риску. По этой причине процессы, продукты (например, результаты или мероприятия) и вложенные ресурсы должны управляться ответственно. Более конкретно, проекты ИКТР требуют строгих и методических, но в то же время гибких процессов, быстрых решений, вклада участников и тесного сотрудничества.

6 See Wikipedia, "IBM Rational Unified Process," Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Rational_Unified_Process.

7 See European Commission, *Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines* (Brussels: European Commission, 2004), http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.

8 Wilson Mar, "Project Planning Strategies and Tools," <http://www.wilsonmar.com/1projs.htm>.

Зачастую о проектах ИКТР ошибочно думают как о наборе действий, требующих оборудования, сетевых систем, программного обеспечения и приложений с конечной целью введения технологических изменений. В действительности, однако, в этих проектах имеется значительный объем человеческой деятельности, и каждый проект является или должен быть закреплен к более широким целям организации. В крупных и сложных программах ИКТР приобретение приложений ИКТ представляет собой лишь одну из задач или суб-проектов (см. тематическое исследование ниже). Проекты ИКТР не являются автономными действиями, а частью интегрированного целого (то есть программы, компонента, стратегии или стратегического плана).



Проект Муниципальной Сети в Бразилии: Цифровой Проект Pirai

Проект муниципальной сети начался с принципа «предоставления услуг с учетом местных потребностей и интеграции ИКТ с более широкой деятельностью по экономическому и социальному развитию».

Pirai является сельским муниципалитетом в штате Рио-де-Жанейро, Бразилия. Население составляет приблизительно 25 000 жителей. В конце 1990-ых годов Цифровой проект Pirai начался с небольшого гранта от Федерального правительства для модернизации местной налоговой инспекции.

Цель состояла в том, чтобы обновить средства передачи данных, состоявших на тот момент из двух телефонных линий и двух компьютеров, до гибридной фиксированной - беспроводной IP-сети для подключения различных правительственных учреждений. Но, когда стало очевидно, что широкополосное подключение может быть распространено на гораздо большей площади при незначительных дополнительных затратах, был сформирован общественный комитет, включающий муниципальные власти, представителей общественных организаций и частный сектор, для разработки плана расширения беспроводной связи на большей части территории Pirai, как часть более широкого плана по диверсификации местной экономики и привлечения новых инвестиций. Они были необходимы, так как местная электростанция, до этого принадлежавшая государству и обеспечивавшая большое количество рабочих мест, была приватизирована и большинство ее сотрудников были уволены.

Проект расставил акценты по четырем направлениям: электронное правительство; образование, в том числе дистанционное образование в партнерстве с государственными университетами; точки общественного доступа, в том числе обучение в партнерстве с различными неправительственными организациями (НПО), а также создание малых и средних предприятий.

Стоимость проекта достигла 33 600 долл. США или около 2800 долларов на одну деревню. Университеты, НПО и частные фирмы внесли свой вклад в проект оборудованием, разработкой приложений и поддержкой в развертывании и обслуживании муниципальной сети. В настоящее время

сеть насчитывает более 50-ти узлов широкополосного подключения, объединяющих местные органы власти и большинство государственных школ и библиотек. Количество точек общественного доступа растет, и для коммерциализации услуг домашним хозяйствам и предпринимателям муниципальными властями была учреждена частная компания.

Успех проекта Piraí можно объяснить следующими факторами успеха:

- Из-за отсутствия государственных субсидий (не учитывая малый грант по модернизации налоговой инспекции) лидеры общин были вынуждены привлечь ресурсы и средства от различных представителей частного сектора и гражданского общества за счет сочетания их со скромным бюджетом города.
- Использование недорогих технологий передачи данных (например, беспроводная локальная сеть) и терминалов (например, свободное и открытое программное обеспечение) резко снизили себестоимость, позволяя Piraí предоставить широкополосные услуги, где традиционные операторы кабельной и цифровой связи не смогли бы оправдать инвестиции.
- Местное лидерство, хорошее управление и сильный социальный капитал позволили коллективное планирование и управление проектом, что способствовало лучшему согласованию услуг с местными потребностями.

Источник: Переработано из Hernan Galperin и Bruce Girard, «Microtelcos in Latin America and the Caribbean», in *Digital Poverty: Latin American and Caribbean Perspectives*, ed. Hernan Galperin and Judith Mariscal (Warwickshire: Intermediate Technology Publications and Ottawa: International Development Research Centre, 2007), 105-107, http://www.dirsi.net/espanol/files/05-Galperin-Girard_23nov.pdf and http://www.crdi.ca/en/ev-112564-201-1-DO_TOPIC.html.

Цифровой проект Piraí показал, что наиболее важным компонентом проекта является не установка ИТ-системы, а ее развертывание до конечных пользователей и ее расширение для интеграции с другими системами.

Этапы управления проектом ИКТР включают: Планирование, Реализацию, Отслеживание и Оценку. Иногда используются другие термины, которые соотносятся с этими фазами следующим образом:

- Программирование – Инициация Проекта, Предположение
- Планирование – Проектирование, Планирование и Руководство Проектом
- Реализация – Выполнение
- Отслеживание - (промежуточный) обзор, Контроль
- Оценка – Окончательный Обзор или Внешний Обзор
- Завершение проекта (относящееся к административному окончанию проекта) – завершение деятельности

Разные руководства по управлению проектами используют различную терминологию для различных этапов, для каждого этапа отведены одни и те же вехи (см. Таблицу 2).

Таблица 2. Вехи проекта по этапам (различные версии)

№ п.п	Вехи по завершению	Martin Tate / PMI	Microsoft	Rational / UML	Burdman	PRINCE2	Другое
1	Утверждение видения / масштаба	Инициация	Предположение	Начало/ Анализ	Планирование и стратегия	Запуск проекта и Инициация проекта	Концептуализация, исследование
2	Утверждение проектного плана	Планирование	Планирование	Разработка/ Дизайн	Проектирование и проверка технических характеристик	Планирование и руководство проектом	
3	Содержание выполнено/ Пробная эксплуатация	Исполнение	Разработка	Строительство и испытание	Производство	Управление этапом и контроль этапом	
4	Выпуск продукции	Завершение	Стабилизирующее внедрение	Запуск и внедрение	Тестирование	Управление поставкой продукции	

Источник: Wilson Mar, «Project Planning Strategies and Tools», <http://www.wilsonmar.com/1projs.htm#ProjPhases>.

Вехи являются указателями или ориентирами, которые указывают, когда выходные результаты проекта закончены или приняты на каждом этапе проекта. Как показано выше, завершение «Видения/Масштаба» проекта свидетельствует о завершении первого этапа (также может называться Инициированием, Предположением, Началом и этапом Запуска проекта); утверждение плана проекта знаменует завершение этапа планирования; и так далее. Более подробно вехи и выходные результаты обсуждаются в Разделе 3.0 настоящего модуля.

При обсуждении управления проектом ИКТР данный модуль использует сочетание «обычных» терминов и терминов, связанных с ИКТ. В таблице 3 перечислены данные термины. В первой колонке показаны общие или универсальные названия этапов управления; вторая колонка указывает «обычные» определения или описания каждого этапа; и третья колонка описывает каждый этап относительно проектов ИКТ.

Таблица 3. Определения этапов управления проектом по типам проектов

Общие этапы управления	«Обычные» этапы управления проектом (УПЦ, ЛСП)	Этапы управления проектом ИКТ (MSF, другие)
Планирование	<p>Программирование-процесс, которым определяется программа действий и помещается в последовательный план, основанный на (национальной или местной) политике, повестке дня, стратегии и целях, и пересекающихся темах для рассмотрения в процессах разработки и планирования проектов.</p>	<p>Проектное Планирование/Предположение/Инициирование устанавливает цель проекта, содержание, организаторов проекта, анализ стоимости/выгоды и структуру управления ресурсами и проектом. Его вехами являются согласованное Техническое Задание и План Проекта.</p> <p>Анализ Требований устанавливает «то, каким» должен быть продукт. Это требует, чтобы участники приняли больше запросное, аналитическое настроение, а не «синтетический», изобретательный или конструктивный подход, соответствующий более поздним этапам. Его вехи - согласованная Декларация о системных требованиях (ДСТ).</p> <p>Системное Проектирование устанавливает, «как» продукт должен выполнять функции, определенные в ДСТ. Его вехой является согласованная Спецификация Системного Проектирования. Этот этап может быть дополнительно подразделен на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Логическое Проектирование - это в значительной степени независимо от физического окружения, в котором должен работать продукт. • Физическое Проектирование - это соотносит Логическое Проектирование с физическим окружением, включая определенное программное обеспечение систем, сети и автоматизированные рабочие места. <p>Построение включает в себя оценку и приобретение существующего ПО, разработку дополнительного ПО, детализированную спецификацию действий, интеграцию всех элементов в единое целое и последовательные этапы тестирования ПО. Его веха -</p>

Общие этапы управления	«Обычные» этапы управления проектом (УПЦ, ЛСП)	Этапы управления проектом ИКТ (MSF, другие)
		интегрированное приложение, которое соответствует определенным стандартам качества, включая многократные уровни тестирования с соответствующей документацией.
	Планирование является важнейшей частью проектного процесса. Выполняется на этапе, когда исследуется проектное окружение, определяются основания и предположения о проекте и идентифицируются содержание, требования и параметры ресурсов (время, затраты и люди), в том числе риски. Все области знания по проекту разработаны на этом этапе.	
Реализация	Реализация - этап проекта, где выполняются все проектные планы. Цель этого этапа состоит в том, чтобы управлять процессами выполнения и гарантировать, что работают механизмы контроля.	Реализация/Исполнение относится к внедрению услуг в эксплуатацию для использования соответствующей клиентурой. Его веха - принятое эксплуатационное обслуживание.
Отслеживание	Контроль - процесс проверки того, что выполняются все планы (вклады и результаты) и стандарты качества. Отчеты по продвижению и отслеживанию важны для обнаружения и управления областями рисков.	Обзор предпринимается при завершении всех этапов и всех основных задач и на периодической основе. Целями обзора являются: <ul style="list-style-type: none"> • Оценка прогресса и задержек; • Подсчет использования ресурсов; • Объяснение материальных отклонений от распределений ресурса и пройденных временных графиков;

Общие этапы управления	«Обычные» этапы управления проектом (УПЦ, ЛСП)	Этапы управления проектом ИКТ (MSF, другие)
Оценка	Процедуры обзора и оценки измеряют воздействие проекта и какой вклад был внесен в большие цели (например, программы на национальных или местных уровнях правительства). Полученные данные и результаты будут служить основанием для будущей деятельности по планированию и программированию.	<ul style="list-style-type: none"> • Определение любых мер, которые могут быть необходимы для повторной оценки незаконченных этапов и задач; • Оказание помощи в планировании будущих этапов и задач; • В случае значительных негативных отклонений предоставить руководству информацию для поддержки решения «идти/не идти» о продолжении проекта.
Завершение проекта/ Введение в эксплуатацию	Проектное закрытие состоит в том, что деятельность по проекту завершается и достигнуты выходные результаты, в том числе отчетность, финансовые обязательства и выплаты, и приняты соответствующими заинтересованными сторонами.	Эксплуатация - продолжающееся использование системы, что включает в себя предоставление отчетности по инцидентам, рабочих запросов по ошибкам, изменениями в окружении системы и в потребностях пользователей.
	Источник: European Commission, <i>Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines</i> (Brussels: European Commission, 2004), http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf .	Источник: Roger Clarke, <i>The Conventional System Life-Cycle</i> (Canberra: Xamax Consultancy Pty. Ltd., 2000), http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html .

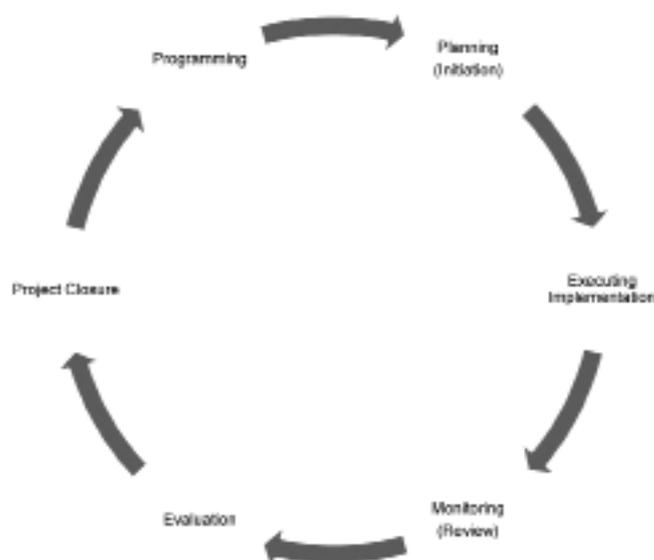
Большинство практикующих руководителей проектов, в том числе двусторонние и многосторонние группы содействия, используют УПЦ. Европейская комиссия использует данный термин для описания управленческой деятельности и процедуры принятия решений на протяжении всего жизненного цикла проекта (в том числе ключевые задачи, роли и обязанности, основные документы и варианты решения). УПЦ позволяет обеспечить осуществление:

- Проектов, поддерживающих общие цели политики в стране и партнеров по развитию;
- Проектов, имеющих отношение к согласованной стратегии и реальным проблемам целевых групп/бенефициариев;
- Проектов, которые выполнимы, а это означает, что цели могут быть реально достигнуты в рамках ограничений операционной среды и возможностей исполнительных организаций;
- Преимуществ, полученные от проектов, которые вероятно, будут устойчивыми.⁹

«Обычные» этапы проекта часто представляются в виде цикла, как показано ниже:

Рисунок 2. Проектный цикл

(Источник: Переработано из European Commission, *Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines* (Brussels: European Commission, 2004), http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)



В проектах с поддержкой ИКТ также используется циклический подход, и планирование является очень важным процессом. Существует большое количество методик по обзору для проверки выходных результатов, процессов и использования ресурса в соответствии с планом. Процессы являются циклическими в том смысле, что каждая версия продукта становится частью окружения, в котором разрабатывается следующая версия. В системных приложениях данный подход называют Жизненным циклом систем.¹⁰

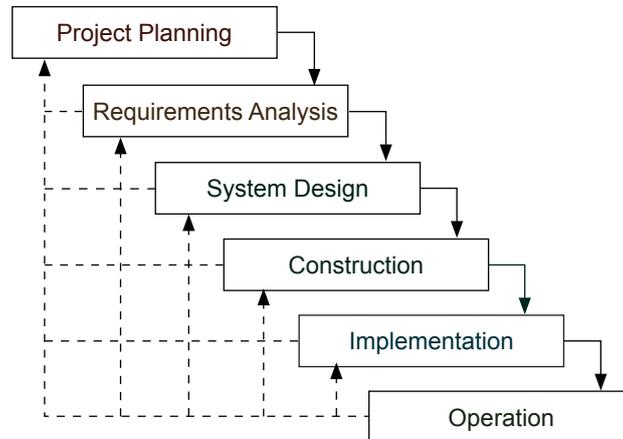
В Жизненном цикле систем циклической метафорой, используемой в большинстве проектов ИКТ, является «водопадная» модель или «схема гидроэлектроэнергии» (Рисунок 3).

⁹ European Commission, op. cit., 17.

¹⁰ Roger Clarke, *The Conventional System Life-Cycle* (Canberra: Xamax Consultancy Pty. Ltd., 2000), <http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html>.

Рисунок 3. Жизненный цикл систем ИКТ

(Источник: Roger Clarke, *The Conventional System Life-Cycle* (Canberra: Xamax Consultancy Pty. Ltd., 2000), <http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/SLC.html>)



Важными элементами жизненного цикла систем ИКТ являются:

- Этап - широкий набор связанных задач
- Задача - определенная деятельность с определенной целью
- Контрольные точки (также называются Вехи или Выходные результаты) – результаты, достижение которых отмечает завершение фазы или набора задач¹¹

Важным этапом в жизненном цикле является фаза «обслуживания». Это относится ко времени, когда проект вот-вот завершится и конечный продукт данного проекта становится основным в ходе обычной деятельности этой организации. Группа управления проектом должна иметь подробный план и предпринять определенные действия для постепенной интеграции и устойчивого использования результатов проекта, которые могут быть продуктом или процессом (например, новым способом достижения целей).

11 Там же.



Практическое упражнение

Ниже представлены 26 проектных мероприятий, которые перечислены в произвольном порядке. Определите этапы проекта, к которым относятся эти виды деятельности.

Деятельность/задачи	Этап
1. Приспособить проект к изменяющимся обстоятельствам	
2. Утвердить и подписать документы по предоставлению гранта	
3. Оценить техническую, экономическую, коммерческую, финансовую, организаторскую и организационную эффективность проекта	
4. Определить участников проекта	
5. Утвердить и подписать контракты	
6. Собрать технические, экономические, коммерческие, финансовые, управленческие и организационные данные, связанные с проектом	
7. Провести экспериментальное мероприятие для демонстрации доказательства концепции	
8. Детализировать цели проекта	
9. Определить альтернативные пути достижения целей проекта	
10. Установить приоритеты для различных проектов согласно секторам и национальному плану	
11. Оценить эффективность выполнения проекта	
12. Завершить технико-экономические обоснования и отчеты	
13. Собрать информацию о Национальном плане развития	
14. Провести трехстороннее совещание	
15. Определить проект для детальной подготовки	
16. Реализовать проект	
17. Отслеживать выполнение проекта	
18. Договориться об условиях финансирования	
19. Уделить приоритетное внимание проектам по важности и предварительному технико-экономическому обоснованию	
20. Приобрести ресурсы для проекта на основе конкурсных торгов	
21. Обезопасить проектный бюджет / финансирование	
22. Выбрать консультантов и консалтинговые фирмы	
23. Изучить основные задачи и подготовить структурную декомпозицию работ	
24. Написать всеобъемлющий отчет о завершении проекта	
25. Подтвердить позицию правительства по вопросам, связанным с проектом	
26. Предоставить краткое описание проекта и получить одобрение	

1.4 Векторы управления: люди, процессы и технологии

Векторами управления проектом являются элементы или переменные, которые влияют на качество и скорость реализации проекта. Эти векторы, которые являются жизненными силами проектов, представляют собой людей, процессы и технологии.¹² Они определяют эффективность реализации проекта и прогресс на пути к достижению проектных целей или задач.

Люди

Проекты разрабатываются, управляются и реализуются людьми. Руководители проектов управляют проектными процессами и технологиями для обеспечения достижения конечных продуктов и целей. В некоторых проектах может не быть руководителя проекта. Но независимо от названий должностей необходим сотрудник, который считается ответственным за удовлетворительное завершение проекта.

Помимо руководителя проекта, как правило, также привлекаются компетентные профессионалы, работающие совместно, как одна команда. Руководитель проекта должен знать роли членов проектной команды, а также роли заинтересованных сторон и бенефициариев проекта. Руководитель проекта также должен быть способным управлять ожиданиями людей, участвующих в проекте.

Раздел 2.0 настоящего модуля включает в себя подробное обсуждение человеческих ресурсов и заинтересованных сторон проекта.

Процесс

Хорошо выполняемый процесс зависит от хорошего процедурного проектирования руководством и приверженности данному процессу исполнителей или персонала проекта. Хорошо продуманный и точный процесс может привести к раскрытию возможностей и укреплению потенциала или компетенции сотрудников проекта, в результате приводя к самостоятельности персонала, который имеет жизненно важное значение для успеха внутреннего руководства проектом.¹³

В большинстве проектов в области ИКТ одним из компонентов деятельности является реорганизация процессов, что означает проведение пересмотра деятельности и документации для избавления от излишних или ненужных процессов. Если такой пересмотр не проводится, то старый процесс может привести к таким же неэффективным результатам.

Технологии

К ним относятся оборудование и/или программное обеспечение, имеющиеся на рынке и используемые для удовлетворения потребностей и процессов организации. Технологии не должны диктовать или брать на себя роль в решении организационных или проектных потребностей. Вместо этого они должны использоваться в поддержку потребностей людей в организации. В проектах по развитию общин с помощью ИКТ технологии должны быть в ожидании до тех пор, пока определяются потребности людей и процессов. Проекты, в которых технологиям дается более высокий приоритет, чем потребностям пользователей и требованиям процессов, часто терпят неудачу, что приводит к пустой трате ресурсов (время и стоимость).

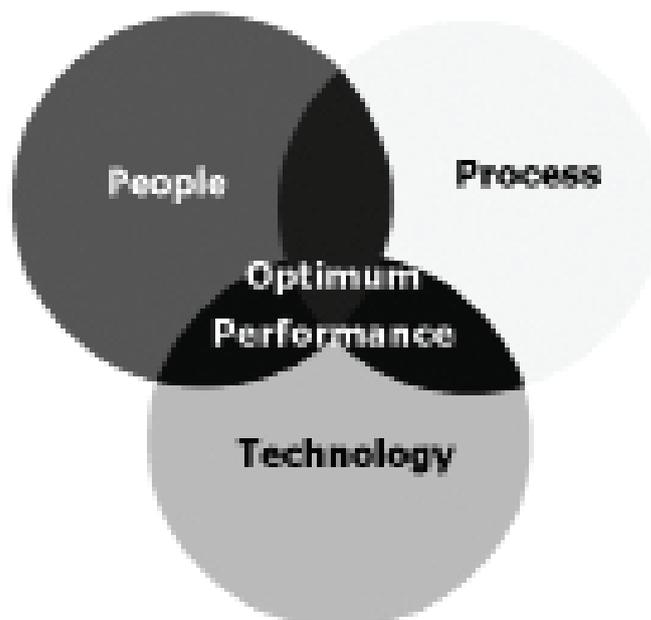
¹² TeleTech, *White Paper: Human Capital as a Force Multiplier*, http://www.teletech.com/teletech/file/pdf/White%20Papers/HC_White_Paper.pdf.

¹³ Там же.

При хорошо обоснованном выборе использования по назначению и разработке на устойчивой платформе технологии могут ускорить проектные процессы, повысить эффективность. Как следствие, даже самые лучшие процедуры и острые умы не могут восполнить неуместные и нестабильные технологии. Иными словами, технология может или оказать губительное влияние или стать благом для проекта.

Менеджеры проектов и группы управления должны принять к сведению важность людей, процесса и технологии в подходе к проекту. Определение, балансирование и учет взаимосвязей между этими элементами могут привести к оптимальной работе по проекту (Рисунок 4).

Рисунок 4. Управление проектом: люди, процессы и технологии



1.5 Уроки из практики

Проекты в области ИКТР являются относительно новыми. Тем не менее, уже есть определенные практические наработки и опыт. Швейцарское агентство по развитию и сотрудничеству привело список нескольких проблемных областей, на которые стоит обратить внимание при осуществлении проектов в области ИКТР (Вставка 3).

Вставка 3. Уроки, полученные от реализации проектов в области ИКТР

Участие: Люди, участвующие в деятельности по проекту, должны быть вовлечены во всех этапах, начиная от первоначальной оценки потребностей и до контроля. Подход с участием и управлением на основе запросов (demand-driven) усиливает воздействие деятельности ИКТР.

Ответственность на местном уровне и развитие потенциала: Для увеличения устойчивости и жизнеспособности проектов они должны принадлежать и управляться на местном уровне и сопровождаться развитием человеческого и организационного потенциала. Физический доступ является лишь одним элементом эффективного доступа и использования ИКТ. Чувство собственности на местном уровне и развитие потенциала будут гарантировать, что отдельные лица, общины и организации могут использовать и поддерживать системы ИКТ и получать все выгоды от их использования.

Различные технологии: выбор технологий будет во многом зависеть от контекста использования. Также нуждаются в дальнейшем изучении отношения между пользователем или аудиторией с определенным видом технологического решения. Потенциал воздействия в интересах бедных слоев населения какого-либо ИКТ определяется путем выбора соответствующих технологий.

Многостороннее партнерство: использование ИКТ будет иметь эффект перекинувшегося за рамки отдельных секторов и программ и может значительно улучшить охват и распределение ресурсов. Многостороннее партнерство является соответствующим ответом на сложность этой задачи в связи с необходимостью увеличения ресурсов, а также факта того, что развитие является ответственностью всех слоев общества с многоуровневыми связями.

Выравнивание: потенциальные выгоды для бедных слоев населения с большей вероятностью будут реализованы тогда, когда действия ИКТР соответствуют усилиям партнеров по развитию, основывающихся на более широких потребностях, особенно тех, которые связаны с сокращением масштабов нищеты.

Институциональная ответственность и лидерство: Важное значение имеет чувство ответственности и лидерства партнерских организаций. Несмотря на то, что успешные экспериментальные программы в области ИКТ зачастую осуществляются по инициативе частных лиц, также должна присутствовать институциональная основа для расширения степени охвата проектом и увеличения количества вовлеченных людей.

Конкурентоспособная среда: среда с благоприятной политикой в области ИКТ также включает в себя уважение к свободе выражения мнений, разнообразие и свободный поток информации, завершение обеспечения инфраструктуры ИКТ, в том числе «последнюю милю», а также инвестиции в развитие сервиса, в том числе создание местного контента и принятие решений с открытым исходным кодом.

Финансовая и социальная устойчивость: В процессе планирования с самого начала должны быть включены все потенциальные затраты и источники доходов для того, чтобы добиться финансово жизнеспособных проектов. Вопросы социальной устойчивости¹⁴ имеют одинаково важное значение и обеспечиваются с помощью ответственности на местном уровне и создания потенциала. Рассмотрение этих вопросов имеет важное значение для социальной и финансовой устойчивости.

Факторы риска: Возможные и непредсказуемые негативные последствия должны быть учтены и тщательно проверены, в том числе то, как выгоды от мероприятий при поддержке ИКТ могут быть неравноценно распределены или даже наоборот иметь отрицательные эффекты - то есть усугублять экономические, социальные и культурные различия вместо того, чтобы сокращать масштабы нищеты.

Source: Adapted from Swiss Agency for Development and Cooperation, *SDC ICT4D Strategy* (Berne: SDC, 2005), 7, http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_161888.pdf.

14 Social sustainability refers to the maintenance of social capital, which includes "investments and services that create the basic framework for society. It lowers the cost of working together and facilitates cooperation: trust lowers transaction costs. Only systematic community participation and a strong civil society, including government, can achieve this. Cohesion of community for mutual benefit, connectedness between groups of people, reciprocity, tolerance, compassion, patience, forbearance, fellowship, love, commonly accepted standards of honesty, discipline and ethics. Commonly shared rules, laws and information (libraries, film and diskettes) promote social sustainability." (Robert Goodland, "Sustainability: Human, Social, Economic and Environmental, *Encyclopedia of Global Environmental Change* (John Wiley & Sons, Ltd, 2002), <http://www.wiley.co.uk/egec/pdf/GA811-W.PDF>).



Вопросы для размышления

На каких этапах управления проектами, по вашему мнению, применяются «полученные уроки» из вставки 3?

Проблемы, перечисленные во вставке 3, в основном связаны с социальными категориями, особенно людьми (заинтересованными сторонами), которые являются конечными бенефициарами проекта. Также были подняты проблемы, связанные с затратами, рисками и соответствующими технологиями. Все они должны быть приняты во внимание при планировании и исполнении проектов.

Одним из основных соображений при планировании и осуществлении проекта в области ИКТ является соответствие между дизайном проекта и проектным контекстом. Зачастую существует большой разрыв между идеальным проектом и действительностью. Важно признать это и соответствующим образом планировать. В таблице 4 показано сравнение между идеальным дизайном и действительностью управления проектами в области ИКТ, взятое из документации ЭСКАТО по применению ИКТ в целях развития.

Таблица 4. Идеальное проектирование и действительность управления проектами в области ИКТ

Характеристика	Идеальное проектирование	Действительность
Управление проектами в области ИКТ	<ul style="list-style-type: none">• Все участники имеют равные права и существенную долю в успехе проекта.• Все участники понимают процесс руководства проектами, а также роли и обязанности всех игроков• Доступные финансовые средства вкладываются туда, где они больше всего необходимы.• Всем доступна информация о состоянии проекта.• Участники участвуют в совместном выявлении проблем и их решении.• В совокупности вся проектная группа имеет навыки, необходимые для проведения успешного системного проекта.	<ul style="list-style-type: none">• Физические лица и организации сопротивляются изменениям.• Цели проекта часто являются всеобъемлющими, но бюджеты для их достижения, как правило, недооцениваются.• Новые проекты запускаются со слишком недостаточной предварительной информацией, слабой поддержкой руководства, недостаточным пользовательским участием, недостаточным финансированием, и меньше-чем-нужно профессиональной подготовкой и введением в курс дела.• Большинство проектов длятся значительно дольше, чем первоначально планировалось.• Особенно в государственных проектах роли сотрудничающих сторон в планировании и управлении проектом могут находиться в противоречии с их (одновременной) надзорными и регулируемыми функциями и могут стать источником трудностей в рабочих отношениях.

Источник: Центр технологий в правительстве, Связывание разумного узла: практическое руководство для государственных местных информационных систем (Albany: University of Albany, 1999), <http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/tying/tying.pdf>.



Вопросы для размышления

1. В вашем собственном опыте разработки и планирования проектов, какие из фактов, описанных выше, принесли вам большинство проблем и почему?
2. Как вы думаете, можно ли решить данные проблемы?

Разрыв между проектным дизайном и контекстом не должен быть столь большим, как показано в таблице 4. Bridges.org объединил в то, что было названо «12 особенностями высокоэффективных инициатив развития с поддержкой ИКТ», которые могут привести к улучшению соответствия между дизайном и реальностью при использовании на этапе планирования проектов. Данные 12 особенностей могут быть применены для планирования или оценки.

Вставка 4. 12 особенностей высокоэффективных инициатив развития с поддержкой ИКТ

Особенность 1. Начинайте с выполнения некоторой домашней работы. Посмотрите на то, что работает и что не работает, изучите передовой опыт в данной области и начинайте строить на том, что вы изучили.

Особенность 2. Проведите тщательную оценку потребностей общины, которой направлено обслуживание, для того, чтобы можно было запланировать то, что фактически требуется сделать.

Особенность 3. Действуйте на местном уровне: обеспечьте ответственность на местном уровне, найдите местного покупателя, работайте с местными сторонниками, а также основывайтесь на конкретных условиях.

Особенность 4. Привлекайте местный персонал, способный решать проблемы, с определенной степенью ответственности и с вовлечением их в достаточной степени, чтобы они могли выявлять и решать проблемы по мере их возникновения.

Особенность 5. Сформируйте звучное партнерство и сотрудничество и выступайте хорошими партнерами и сотрудниками.

Особенность 6. Установите конкретные цели и принимайте небольшие достижимые шаги. Будьте реалистичными в отношении результатов и сроков исполнения.

Особенность 7. Обоснуйте вашу инициативу с использованием нейтральных к технологиям концепций, чтобы можно было приспособиться к технологическим изменениям с течением времени.

Особенность 8. Привлекайте группы, которые традиционно исключаются из-за возраста, пола, расы или религии.

Особенность 9. Выявите и изучите внешние вызовы, стоящие перед вами, и примите практические меры по их устранению.

Особенность 10. Просмотрите и критически оцените ваши усилия с помощью эффективных инструментов, сообщите результаты своим клиентам и сторонникам и изменяйте свои подходы по необходимости.

Особенность 11. Сделайте вашу инициативу устойчивой в долгосрочной перспективе путем привлечения достаточных доходов для самофинансирования или осуществлением социальной миссии настолько эффективно, чтобы оно заслуживало дальнейшего финансирования со стороны доноров.

Особенность 12. Широко распространяйте информацию о том, что вы делаете и чему вы научились, чтобы другие могли избежать ваших ошибок и опираться на ваши усилия.

Источник : Переработано из Bridges.org, «12 Habits of Highly Effective ICT-Enabled Development Initiatives», http://www.bridges.org/12_habits.



Проверьте себя

1. Почему проекты должны быть связаны с более широкими целями общества?
2. Каковы общие элементы различных определений управления проектами?
3. Почему передовой опыт в области управления проектами должен применяться в проектах ИКТР?
4. Приведите примеры передового опыта и эталонных стандартов в области управления проектами?
5. Какие бывают этапы управления проектами? Какие существуют вехи для каждого этапа?
6. Назовите некоторые из уроков, полученных при осуществлении проектов ИКТР?

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ОБЛАСТИ ИКТ, РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

В данном разделе обсуждается важность людей - как проектного персонала, так и заинтересованных сторон – при управлении проектами в области ИКТ.

2.1 Человеческие ресурсы и управление организационными изменениями

Проекты осуществляются посредством человеческой деятельности от концепции проекта до его завершения. Носителями проектных намерений и создателями результатов являются люди, работающие в рамках проекта, а также заинтересованные стороны.

Во-первых, крайне важно, чтобы набор проектной команды основывался на основе четких критериев и круга полномочий или функциональных обязанностях, которые определяют их роль, функции, ожидаемые показатели производительности и выходные результаты.

Во-вторых, необходимо иметь в виду, что проекты вносят изменения, которые, в свою очередь, вызывают соответствующие действия, реакции и поведенческие коррективы среди вовлеченных людей. Изменение имеет отношение к перестройке, модификациям или преобразованиям, приводящим к новому продукту, который может быть материальным или нематериальным. Просто концепция даже на начальном этапе может вызвать сильную реакцию у людей. Когда идеи являются новыми, неясными или двусмысленными, люди, как правило, подвергают сомнению и противостоят этим новым идеям. Это особенно выражено, когда идеи, «бросают вызов» существующему положению вещей или нарушают статус-кво.

Например, идея внедрения автоматизации делопроизводства по предоставлению услуг в правительственном учреждении может вызвать сильное сопротивление среди персонала. Обычная реакция – опасение потерять свою работу, что заставляет человека защищаться. Одним из способов снижения или минимизации сопротивления является внесение плана управления организационными изменениями в рамках задач и результатов управления проектом. Руководитель проекта может также провести «сканирование окружения» или «сбор сведений» при выборе членов группы, ответственных за управление изменениями, которые будут выступать в качестве «агентов управления изменениями» в рамках проекта.

План управления организационными изменениями рассматривает последствия (позитивные и негативные) изменений в организации. Мероприятия, которые будут включены в этот план, будут зависеть от величины изменений и свойств организации. Если воздействие изменения сильное, то более уместна разработка отдельного организационного плана развития высокого уровня.¹⁵

¹⁵ For more information about organizational change management, refer to Free Management Library, *Organizational Change and Development*, http://www.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm#anchor317286.

Коммуникации играют важную роль в управлении изменениями. Люди, нанимаемые по проекту, от руководителя проекта до неприметного рядового сотрудника, должны быть в состоянии точно изложить проектные намерения, планы и мероприятия во избежание неверных представлений.

2.2 Анализ заинтересованных сторон и их участие

Заинтересованные стороны и проектные процессы

Исследования в области развития свидетельствуют о том, что участие заинтересованных сторон имеет положительное воздействие на проект и исполнение программы, а также конечные результаты и устойчивость. Более того, многие программы и проекты развития потерпели неудачу из-за недостаточного участия людей при их разработке и осуществлении.¹⁶

Участие в широком смысле рассматривается как средство и как результат. Как средство «участие представляет собой процесс, в котором вовлеченные люди сотрудничают в проектах и программах развития». В качестве результата «участие рассматривается как расширение прав и полномочий лиц и групп с точки зрения приобретения навыков, знания и опыта, приводя к большей самостоятельности».¹⁷

Необходимо учитывать три аспекта при оценке участия заинтересованных сторон:

- Качество и степень участия
- Затраты и выгоды от участия для различных заинтересованных сторон
- Воздействие участия на результаты, эффективность и устойчивость¹⁸

Рассмотрим пример Программы электронного образования Enlaces в Чили, проекта в области ИКТ для сельской бедноты. Один из уроков, полученных в данном случае, заключается в том, что чувство собственности должно иметь приоритет над технологиями для обеспечения успеха проекта.

16 Elizabeth Campbell-Page, *Participation in Development Assistance* (Operations Evaluation Department, World Bank, 2001), http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2002/10/09/000094946_02100903402348/Rendered/PDF/multi0page.pdf; and Marilee Karl, *Monitoring and evaluating stakeholder participation in agriculture and rural development projects: a literature review* (FAO, 2000), <http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0074.htm>.

17 IDB, Clayton et al. (1998) cited in Karl, op. cit.

18 Там же.



Программа Enlaces в области электронного образования в Чили

В 1991 году в Чили предприняли программу по электронному образованию для решения проблемы недостатка образования в сельских и неблагополучных районах путем подключения начальных и средних школ к Интернету. Данная программа началась с эксперимента в шести школах в Сантьяго, а затем была расширена до национального уровня. К 2004 году программой было охвачено более 93 процентов школьников из субсидируемых школ, почти 80 процентов всех школьных учителей и 8 500 школ, практически все городские школы и увеличивающееся количество сельских школ.

Эксперты из Всемирного банка ЮНЕСКО и USAID объясняют успех программы, кроме прочего, также участием заинтересованных сторон, что свидетельствуется:

- комплексной стратегией, где упор делается не только на инфраструктуру, но также на подготовку учителей;
- достаточной политической волей к продвижению вперед общенациональной реформы образования, в том числе со стороны Министерства образования контролем над программой и координацией с основными заинтересованными сторонами в отношении политики, руководящих принципов, финансирования и технической экспертизы от 35 университетов.

Для получения дополнительной информации см. http://learnlink.aed.org/Publications/Sourcebook/chapter4/chile_casestudy.pdf.

Источник: Переработано из Robert Schware, ed. *E-Development: From Excitement to Effectiveness* (Washington D.C.: The World Bank, 2005), http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/11/08/000090341_20051108163202/Rendered/INDEX/341470EDevelopment.txt.

Заинтересованные стороны и партнерство по проекту

Проекты в области ИКТР и электронного управления стремятся повысить качество услуг, что приводит к позитивным изменениям в качестве жизни граждан. Важно помнить эту конечную цель при планировании и разработке стратегии проектов. Более конкретно, это означает приоритетность рассмотрения человеческого фактора проекта над любыми другими и содействие процессам участия и сотрудничества. Это, в свою очередь, подразумевает, что в основе проектов в области ИКТР должны быть крупномасштабные и долгосрочные отношения. Построение отношений является тем вкладом, которые руководитель проекта и проектная группа должны быть готовы и в состоянии сделать.

Проектное партнерство является нечто большим, чем только подписание соглашений вроде меморандумов о сотрудничестве. Канадское агентство международного развития (Canadian International Development Agency, CIDA) определяет партнерство «в качестве взаимоотношения между одним или более ... субъектами со следующими характеристиками: общее видение и цели, ресурсы и информация; взаимная ответственность и совместное принятие решений; четкое определение ролей и обязанностей каждого из партнеров; взаимное уважение и налаженная связь;

двусторонний обмен между друг другом... знаниями, опытом в области развития; а также уместное соответствие ... знаний и опыта с ... развитием ...»¹⁹

Существует партнерство в проектах ИКТР, когда видение по проекту и процессы определяются всеми заинтересованными сторонами в самом начале проекта. Этот совместный процесс является непростой задачей, поскольку требует времени (терпения), денежных средств и других ресурсов. Тем не менее, также важно наладить партнерские связи при планировании и осуществлении проекта, что означает принятие во внимание вовлеченных процессов при декомпозиции работ, планировании затрат и графика проекта.

Анализ заинтересованных сторон

К заинтересованным сторонам относятся те, кто могут быть затронуты результатами проекта, независимо от того, отрицательными или положительными они будут, и те, кто может повлиять на результаты предлагаемого вмешательства. Проекты развития, как правило, определяют два типа участников: первичные и вторичные заинтересованные стороны. Первичными заинтересованными сторонами являются люди и группы, которые непосредственно затронуты проектом. Вторичными заинтересованными сторонами являются посредники в процессе предоставления услуг для основных заинтересованных сторон. Кроме того, существуют внешние заинтересованные стороны, которые официально не участвуют в проекте, но могут оказать влияние или которые могут быть затронуты мероприятиями, осуществляемыми в рамках проекта.²⁰

Чтобы помочь выявить ключевых заинтересованных сторон проекта, Всемирным банком излагаются следующие вопросы руководства:

- Кто мог бы быть затронут (положительно или отрицательно) проблемами процесса развития, которые должны быть рассмотрены?
- Кто не подает голоса, но для которого могут быть предприняты особые усилия?
- Кто является представителями тех, которые вероятно будут затронуты?
- Кто несет ответственность за то, что предполагается?
- Кто, вероятно, будет за или против, того, что предполагается?
- Кто может сделать то, что является более эффективным благодаря их участию или менее эффективным из-за их неучастия или прямого противостояния?
- Кто может вложить финансовые и технические ресурсы?
- Чье поведение должно измениться для достижения успеха предпринятых усилий?²¹

Анализ заинтересованных сторон используется для определения всех групп и отдельных лиц, которые имеют долю или интерес в успехе или неудаче проекта или вида деятельности.

Метод Структурной Логике, который будет обсуждаться в следующем разделе, использует анализ заинтересованных сторон на этапе инициации проекта.

В проектах развития существует большое количество заинтересованных сторон. Самыми важными из них являются: владелец проекта, спонсор проекта, сторонники проекта, руководитель проекта, проектная группа и влиятельные лица (influencers).

19 CIDA, "Indigenous Peoples Partnership Program (IPPP): Guidelines for Funding IPPP in Latin America and the Caribbean," <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/NIC-55142448-PLK>.

20 Karl, op. cit.

21 The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, *The World Bank Participation Sourcebook* (1996), 127, <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sb03.pdf>.

2.3 Владелец проекта

Определение права собственности имеет большое значение при разработке проекта, поскольку это позволит определить направление, роль и структуры, которые примут в рамках проекта. Определение владельцев инициативы обеспечит рассмотрение потребностей, основных параметров, а также местных социальных и культурных обстоятельств.

Что такое «право собственности» в контексте ИКТР?

В «Сообществах на основе развития сетей и инновационных технологиях: новые модели для работы и расширения прав и возможностей бедных слоев населения» Siochru и Girard именуют право собственности или принятие прав собственности в качестве «процесса интернализации ответственности за процесс развития и его результатов, и, следовательно, готовности инвестировать значительные усилия и ресурсы. [Это] в целом расценивается как предпосылка для устойчивости ... мероприятий развития».²²

В некоторых областях применения «клиент», «конечный пользователь» и «собственник» являются синонимами, поскольку это лица или организации, которые будут использовать результаты проекта. Википедия предлагает экономическое и коммерческое определение «конечного пользователя» в качестве «лица (группы, организации), кто использует продукт». Однако, конечный пользователь или потребитель может отличаться от клиента, «который может приобрести продукт, но ... не обязательно его использовать». Тот же источник указывает на конечного пользователя в качестве концепции в разработке программного обеспечения для обозначения «абстракции группы лиц (целевых или ожидаемых пользователей), которые будут, в конечном итоге, оперировать данной частью программного обеспечения».²³

В проектах электронного правительства собственниками проектов являются организации-исполнители, то есть лица в предприятии, которые непосредственно вовлечены и затронуты при осуществлении задач проекта. Собственники проектов будут определять окончательных «пользователей» в данной инициативе. Такими пользователями могут выступать подразделение национального правительства или местный орган власти, община, кооператив или некоммерческое предприятие. Успех, удобство и устойчивость проектов зависят от рассмотрения того, кто являются владельцами и пользователями проектов.

2.4 Спонсоры и доноры проекта

Спонсоры проекта являются главными сторонниками и, в большинстве случаев, «политическими индоссаторами» концепции проекта. Руководитель и группа проекта должны быть в курсе интересов и видения спонсоров проекта и заручиться их поддержкой проекта и наоборот.

Проекты развития в развивающихся странах в основном финансируются двусторонними или многосторонними донорскими агентствами, такими как: Азиатский банк развития, AusAID, CIDA, IDRC, SDC, SIDA, агентства ООН, USAID и Всемирный банк. Доноры, как правило, имеют «голос» в проектах, которые будут разработаны и осуществлены.

22 Sean O'Siochru and Bruce Girard, *Community-based Networks and Innovative Technologies: New models to serve and empower the poor* (UNDP Making ICT Work for the Poor Series, 2005), 19, <http://www.undp.org/poverty/docs/ictd/ICTD-Community-Nets.pdf>.

23 Wikipedia, "End-user," Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/End_user.

Помимо финансовой помощи, они могут также предоставить техническую помощь и другие ресурсы, такие как оборудование или программное обеспечение, которое будет использоваться при реализации проекта. Как правило, доноры имеют свои собственные протоколы и системы управления, которые будут влиять на направление и деятельность проектов.

Проекты могут полностью финансироваться со стороны организаций-доноров или финансироваться совместно с другими донорами. Большинство доноров требуют софинансирования со стороны собственников проекта. Например, двусторонние проекты (к примеру, проекты на уровне правительств) требуют от правительств-бенефициаров выделить софинансирование для определенных расходов в рамках проекта. Это может быть в виде времени государственных служащих, которые будут вовлечены в проект, капитальные затраты на оборудование или помещения для Офиса по управлению проектом (ОУП).

Чем больше спонсоров в проекте, тем больше различных систем и ожиданий. Когда присутствует разнообразие между заинтересованными сторонами, для проектной группы будет более сложным перенос целей, продиктованных донорскими организациями для исполнения в местном контексте.

2.5 Влиятельные лица

Влиятельными лицами (influencers) являются отдельные лица или группы лиц, которые, хотя и непосредственно не связаны с приобретением или использованием результатов проекта, могут положительно или негативно влиять на ход реализации проекта из-за их положения в организации или в обществе.

2.6 Сторонники проекта

Сторонниками проекта являются защитники проекта или люди, которые будут оказывать поддержку проекта всеми способами. Сторонники, хотя и не являются членами проектной группы, стремятся помочь обеспечить проекту успех. Сторонники выявляются на этапе формулирования проекта.

Сторонники являются влиятельными, активными и способными управлять взаимоотношениями и восполнять узкие места проекта. Они являются лидерами в организации или сообществе.

Правительственные проекты, как правило, поддерживаются высокопоставленным лицом или высокими правительственными должностными лицами из исполнительского агентства, которые убеждены, что проект является «тем, что нужно». Это лицо или группа обеспечат неофициальное руководство проектом для «процветания» в организации. Отсутствие такого лица или группы затрудняет успешное или устойчивое развитие проекта. Роль сторонника заключается в представлении важности и ценности проекта для организации.

Сторонники проекта должны быть известными и уважаемыми в обществе и иметь хорошие связи. Они должны быть уверены в проекте и желании к мобилизации поддержки этого проекта от других в обществе. Они должны обладать умением задать основной тон для реализации проекта, когда это необходимо.²⁴

24 See Education with Enterprise Trust, "The Project Champion's Path," <http://www.ewet.org.za/pdm/pc.html>.

2.7 Руководитель проекта

Руководитель проекта несет ответственность за управление проектом и обеспечение достижения проектных целей. Роль руководителя проекта имеет решающее значение в разработке, иницировании и развертывании деятельности по проекту. Руководители проектов должны удостовериться, что три источника проектных ограничений (время, масштабы и издержки), а также векторы изменений (люди, процессы и технологии) являются управляемыми в ходе всей продолжительности проекта. Руководители проектов должны также уметь управлять ожиданиями заинтересованных сторон, что может быть трудоемким, поскольку заинтересованные стороны проекта зачастую имеют совсем различные или противоречивые взгляды и цели.

С учетом их обязанностей руководители проектов должны быть тщательно отобраны. Должны быть рассмотрены их качества и уровни компетенции.



Вопросы для размышления

Для тех, кто не имеет предшествующего опыта в качестве руководителя проекта:

- Какими качествами должен обладать руководитель проекта?

Для тех, кто имеет предшествующий опыт управления проектами:

- Какие процессы в рамках документирования вы использовали при выполнении своей роли в качестве руководителя проекта?
- Какие технологии вы использовали для облегчения управления проектами?
- С какими вопросами и проблемами вы сталкивались в качестве руководителя проекта?
- Каким образом вы решали данные вопросы и проблемы? Какой практический опыт вы наработали и применили при решении этих вопросов и проблем?

Таблица 5 обобщает качества и навыки эффективного руководителя проекта.

Таблица 5. Качества и навыки эффективного руководителя проекта

Качества / характеристики	Навыки
<ul style="list-style-type: none"> • Идеальный лидер, который вселяет веру в общие принципы • Хороший коммуникатор • Имеет целостность • Имеет энтузиазм • Имеет эмпатии/адаптируемость • Доверяет и проявляет чувство справедливости в группе • Обладает чувством безотлагательности, но сохраняет спокойствие в стрессовой ситуации • Компетентный и имеет здравый смысл • Разумно рискует 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение определять проектные цели и результаты • Умение планировать работу • Умение управлять планом работы • Умение управлять решением проблем и изменениями • Способность управлять содержанием • Способность управлять рисками • Способность управлять коммуникациями • Способность управлять процессом документирования • Способность управлять качеством • Умение управлять показателями • Умение делегировать задачи • Умение решать проблемы

Источник: John Macasio et al., PM training materials (ICT Project Management Practitioner Network, 2008), <http://ictpmpractitioner.ning.com>.



Вопросы для размышления

Существуют ли качества и навыки, которые, по вашему мнению, следует добавить в перечень, приведенный в таблице 5? Каковы они?

Этот список качеств и навыков может служить в качестве основного руководства по отбору руководителя проекта. Варту разъясняет каждое из этих качеств следующим образом:

- Идеальный лидер, который вселяет веру в общие принципы – эффективный руководитель проекта должен быть лидером. Он(она) должен верить и участвовать в разработке концепции. Таким образом, он(она) может вдохновить других верить и придерживаться ряда общих принципов.
- Хороший коммуникатор - эффективный руководитель проекта имеет способность общаться с людьми из всех слоев общества. Он(она) может ясно разъяснить цели, ответственность, эффективность, ожидания и обратную связь. В качестве связующего звена между проектом и большей организацией он(она) должен иметь возможность эффективно вести переговоры и использовать убеждение, когда это необходимо для обеспечения успеха команды и проекта. Он(она) также использует инструменты эффективной коммуникации, такие как руководящие принципы для достижения результатов.
- Имеет целостность - руководитель проекта должен иметь в виду, что его/ее действия, а не только его/ее слова задают тон для остальной части группы. Лидерство требует приверженности и демонстрации этических норм. Руководитель проекта должен установить этические нормы, жить по этим стандартам и вознаграждать тех, кто олицетворяет их. В процессе демонстрации соответствия в системе ценностей и

поведения (например, «слова не расходятся с делами»), а также честности его самого и членов группы руководитель проекта завоевывает доверие коллег и заинтересованных сторон проекта.

- Имеет энтузиазм - руководитель проекта, демонстрирующий оптимизм, рвение и отношение «могу сделать», является заразительным и бодрящим. Это качество показывает положительную энергетику по отношению к проектам, которая убеждает людей увидеть более яркую сторону проекта.
- Имеет чувство сопереживания – в качестве лидера руководитель проекта признает свои чувства и таковые от других. Он(она) может проявлять равнодушие по отношению к действительности и специальному опыту группы и других лиц, участвующих в проекте.
- Обладает компетенцией и здравым рассуждением – руководитель проекта знает, что он(она) делает, хотя и не обязательно в техническом смысле. Он(она) обладает способностью руководить и имеет опыт в этом деле.
- Обладает чувством безотлагательности, но сохраняет спокойствие под давлением – руководитель проекта знает, что проект нужно завершить вовремя. Но он(она) осознает, что проекты сопровождаются проблемами и стрессовыми ситуациями. Как лидер он(она) считает эти моменты интересными и старается повлиять на итоги и видит ограничения как возможности.
- Доверяет и проявляет чувство справедливости – доверие является важным элементом в отношениях между руководителем проекта и его группой. Это может быть показано тем, как руководитель проекта доверяет группе и другим через действия, как он(она) проверяет и контролирует их работу, сколько работы делегировано и сколько людей могут принять участие. Управление проектом может скрепить группу.
- Разумно рискует – руководитель проекта, как ожидается, должен быть практичным и иметь навыки решения проблем. Когда возникают угрозы и возможности, он(она) может увидеть возможности, которые они представляют, и при этом останется разумным, осторожным и сдержанным в своем подходе.²⁵

Westland предоставил краткую информацию о рабочих обязанностях руководителя проекта:

- Документирование подробного плана проекта и плана качества;
- Обеспечение условия того, что предоставлены все необходимые ресурсы по проекту и четко назначены задачам;
- Управление назначенными ресурсами в соответствии с определенным масштабом проекта;
- Осуществление проектных процессов (время, затраты, качество, изменения, риски, проблемы, закупки, коммуникации, управление приемкой);
- Контроль и отчетность об исполнении бюджета проекта (расписание, цены, качество и риск);
- Обеспечение соблюдения процедур и стандартов, изложенных в плане качества;
- Корректировка проектного плана для мониторинга и контроля хода реализации проекта;

²⁵ Timothy R. Barry, "Top 10 Qualities of a Project Manager," Project Smart, <http://www.projectsmart.co.uk/top-10-qualities-project-manager.html>.

- Отчетность и эскалация проектных рисков и проблем;
- Управление проектными взаимозависимостями.²⁶



Практическое упражнение

Хороший менеджер знает себя — свои навыки, сильные и слабые стороны. Типовой инструмент самооценки, который можно использовать для оценки или определения эффективности ваших сильных сторон, атрибутов и общих навыков в области управления, предоставлен Gary Evants, CVR/IT Consulting, в <http://www.cvr-it.com>. После того, как вы зарегистрировались на сайте, загрузите инструмент самооценки с помощью http://www.cvr-it.com/PM_Templates/

2.8 Проектная группа

Члены проектной группы, которые непосредственно вовлечены в управление деятельностью, являются поддержкой руководителя проекта. Члены группы могут быть наняты специально для проекта или отобраны из других подразделений или объектов организации, «собственника» проекта.

Отбор и организация проектной группы должны обеспечить работоспособность внутренних систем поддержки проекта. Члены проектной группы должны обладать специальными навыками, необходимыми для обеспечения успеха проекта.

В зависимости от размера и масштаба проекта может потребоваться создание ОУП. ОУП должен быть создан, если проект имеет много компонентов с большим количеством непосредственно вовлеченных лиц, и если проект требует повседневного административного, оперативного и технического регулирования.



Практическое упражнение

1. Прочитайте нижеследующий пример и определите в рамках проекта —
 - Потенциальных пользователей
 - Потенциальных спонсоров
 - Странников проекта
 - Влиятельных лиц
2. Используйте шаблон (Таблица 6) для определения заинтересованных сторон проекта (например, участников, партнеров и бенефициаров проекта).

²⁶ Jason Westland, *The Project Management Life Cycle* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), 36.

Проект: Организация многоцелевого телецентра

Специалист по телекоммуникациям из департамента по вопросам ИКТ, который является высшим органом, регулирующим ИКТ островного государства в Азии, назначен в качестве руководителя экспериментального проекта по созданию многоцелевого телецентра в отдаленной деревне. Цели проекта: (1) поддержка средств к существованию, здравоохранения, образования и программ по охране окружающей среды в деревне посредством многоцелевого телецентра; (2) усиление потенциала лидеров общины в деревне, местных служащих, отвечающих за социальное обеспечение и общинные программы развития города, а также посредников (неправительственных организаций) для запуска многоцелевых телецентров после завершения эксперимента; и (3) создание устойчивого механизма для обеспечения того, чтобы телецентр был жизнеспособным и самодостаточным.

Проект находится под контролем заместителя министра по особым проектам департамента по вопросам ИКТ, в котором стоит задача продвижения электронного правительства во всех местных органах власти. Мэр города, который намеревается повторно баллотироваться в следующем году, специально обратился с просьбой создать телецентр.

Деревня имеет повторяющийся горный и прибрежный ландшафт приблизительно на расстоянии 5 км от города. Имеет около 10 000 жителей с равным соотношением мужчин и женщин. Шестьдесят процентов населения в возрасте от 10 до 25 лет.

Средствами к существованию являются сельское хозяйство, лесоводство и рыболовство. Большинство женщин занято консервацией пищи (сушеная рыба). Около двух третей населения (65 процентов) являются бедными. Уровень грамотности составляет около 75 процентов, в то время в составе рабочей силы ставка составляет всего 50 процентов. В деревне имеется электричество, а также около 20 процентов населения имеют некоторые средства телекоммуникаций (радио, телевидение, телефон, мобильный телефон).

Местные должностные лица избираются на основе официальных выборов раз в шесть лет. Действующие сотрудники местных органов власти относятся к партии мэра. Имеются религиозные лидеры, которые проявляют внимание к духовным потребностям общины, состоящей из католических, буддистских и мусульманских групп. Религиозные лидеры, как известно, подозрительно относятся к тому, что может быть предложено сообществу современными технологиями. Две школы в сообществе предоставляют начальное и среднее образование. По словам молодых школьных учителей, они приветствуют проект, потому что их школьные библиотеки недостаточно хорошо оснащены и имеют недостаточные ресурсы.

Три неправительственных организации, действующие в этой области, обеспокоены потребностями деревни в средствах к существованию, экологической и медико-санитарной ситуацией. Одна из НПО полностью поддерживает идею о телецентре, в то время как два других НПО довольно скептически оценивают возможные выгоды от этого проекта.

Руководитель проекта проведет анализ заинтересованных сторон в рамках проекта для составления Генерального плана управления, который он должен представить заместителю министра в месячный срок. Экспериментальный проект будет финансироваться департаментом по вопросам ИКТ. Тем не менее, некоторые должностные лица из департамента сомневаются в том, что финансирование проекта будет достаточным для поддержки первоначальной деятельности телецентра после завершения экспериментального этапа.

Примечание: Это гипотетический пример, созданный только для настоящего модуля.

Таблица 6. Шаблон образца для анализа заинтересованных сторон

Кто является потенциальными заинтересованными сторонами в этом проекте?	Каковы их потенциальные роли (например, влиятельные лица, спонсоры, пользователи, сторонники)	Каковы их проблемы/ потребности в связи с идеей проекта?	Что может быть ожиданиями/ интересами соответствующих заинтересованных сторон проекта в отношении этого проекта?	Каковы слабости/ ограничения каждой определенной заинтересованной стороны проекта?	Что может быть потенциальным вкладом (положительным или отрицательным) каждой заинтересованной стороны в проекте?	Каковы последствия от их вклада в проект?

Наряду с основными заинтересованными сторонами, описанными ранее, существуют другие виды заинтересованных сторон проекта, включая внутренних и внешних заинтересованных сторон проекта, собственников и инвесторов, продавцов и подрядчиков, членов группы и их семьи, государственные учреждения и СМИ, отдельных граждан, временные или постоянные организации лоббирования и общество в целом. Перечисление или группирование заинтересованных сторон проекта, в первую очередь, поможет в выявлении того, какие лица и организации считают себя заинтересованными сторонами, а также для того, чтобы избежать дублирования функций и обязанностей.



Проверьте себя

1. Почему является важным понять проект в контексте управления организационными изменениями?
2. Почему важен анализ заинтересованных сторон? Когда необходимо проводить данный анализ?
3. Какие существуют виды заинтересованных сторон проекта, и какое влияние они оказывают на проект?

3. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА, ПЛАНИРОВАНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ПРОЕКТА: ПОНЯТИЯ, ПРОБЛЕМЫ И СУЩЕСТВУЮЩАЯ ПРАКТИКА

В данном разделе рассматриваются концепции, вопросы и практический опыт на этапах инициации и планирования проектов.

3.1 Начало проекта: создание бизнес-плана по проекту

Все проекты должны быть обоснованы. Для реализации проекта необходимо хорошее обоснование. Этим обоснованием для проекта является бизнес-план. Бизнес-план является документом, который оправдывает вмешательство или инициативу в качестве одного из средств решения вопроса или исправления ошибки. В бизнес-плане указываются выгоды, которые должны быть достигнуты, а также последствия бездействия или неудачи до самого завершения проекта, тем самым, создавая необходимые условия для достижения успеха.²⁷

Бизнес-план является результатом предварительного обследования и определения на этапе инициации проекта. Различные стадии этапа инициации проекта показаны на рисунке 5.

Стадия предварительного обследования

На стадии предварительного обследования при разработке проекта основное внимание оказывается внешней и внутренней среде подразделения или организации, затронутых по проекту. Именно на этом этапе проводятся исследования или сканирование среды. Сюда включается обзор существующих программных документов и национальных статистических данных (например, социально-экономические показатели) для выявления пробелов и создания базы данных, которые могут стать источником идей для возможных проектов в будущем. Из-за бюджетных и временных ограничений данный этап зачастую игнорируется. Но это важный этап, который следует проводить до начала планирования проекта.

Проектные идеи могут быть определены по-разному. Bruce и McMeekin определили три подхода.²⁸

Один из подходов - выбрать идею из государственного инвестиционного портфеля. Он помогает сократить стадии предварительного обследования и определения на этапах планирования и гарантирует, что выбранная идея непосредственно связана с национальными государственными целями и стратегиями. Тем не менее, необходимо проявлять осторожность, потому что «готовые» проектные идеи, возможно, также уже предписывают использование конкретной технологии (или услуги, конкретного продавца или поставщика услуг). Это довольно рискованно, так как проект может стать

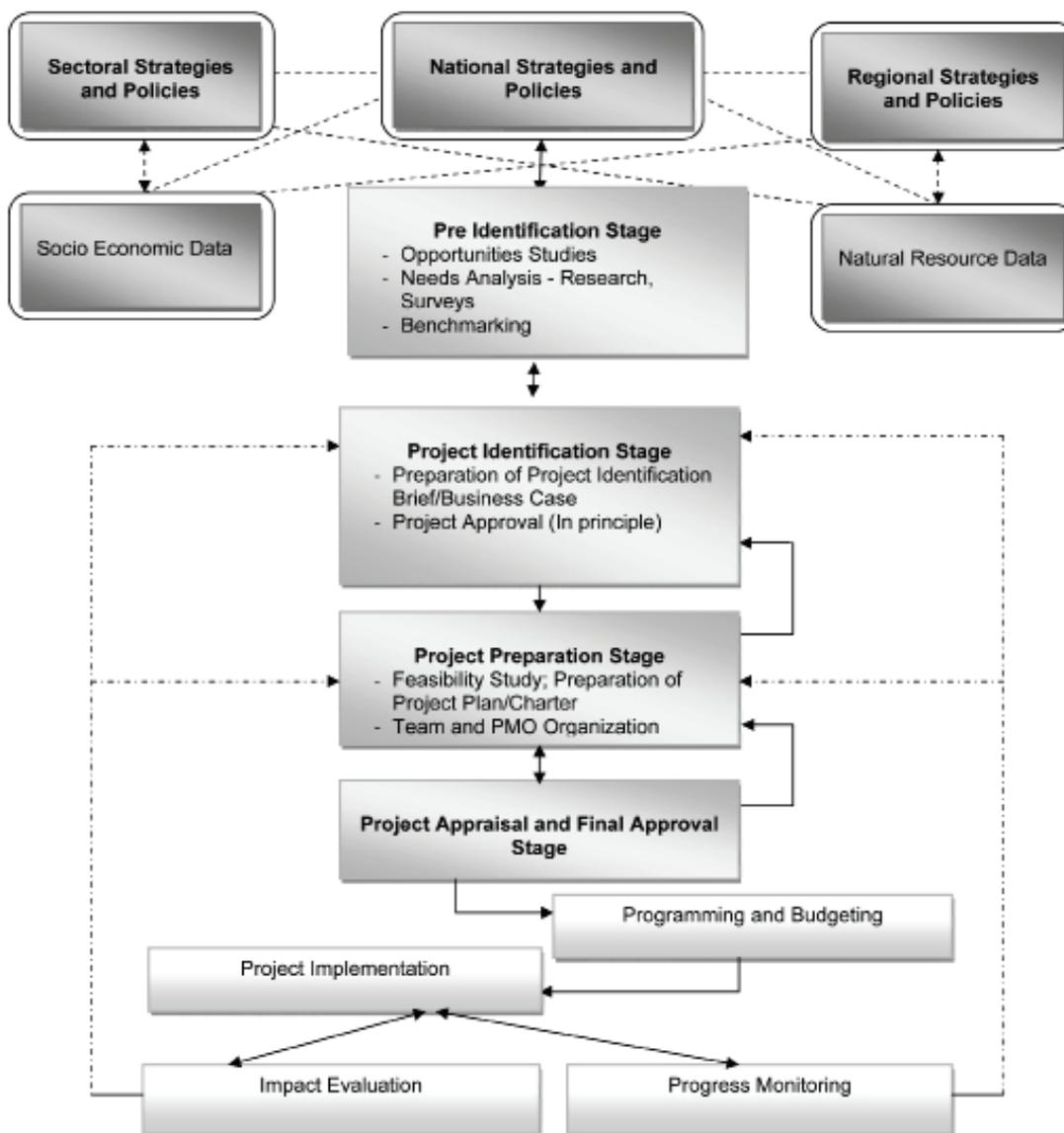
²⁷ Westland, op. cit.; and Wikipedia, "Business case," Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Business_case.

²⁸ Colin Bruce and R.W. McMeekin, *The Project Cycle – An Introduction to the Stages of Project Planning and Implementation* (Monograph handout, 1981).

«заложником» технологий, которые могут быть непригодны для организации и других государственных учреждений, которым может потребоваться в будущем взаимодействие с проектом ИКТ или его продуктом.

Рисунок 5. Стадии планирования проекта

(Источник: Colin Bruce и R.W. McMeekin, *The Project Cycle – Циклы проекта – введение в стадии планирования и реализации проектов*, 1981)



Другим подходом является определение проектов с использованием данных и информации, полученных на основе внешнего и внутреннего анализа. С помощью такого анализа, проведенного проектной командой, можно определить проблемы, узкие места, недостатки или неэффективности, которые могут быть решены на основе одного или нескольких проектов.

Третий подход, который может быть использован в рамках определения проекта, является «низовым» или «восходящим». При этом требуется проведение консультаций и обсуждений с заинтересованными лицами и группами по интересующему сектору. Люди, хорошо знающие систему изнутри, могут понять его слабые стороны и потребности на уровне восприятия.

Бенчмаркинг

Одним из способов улучшения подходов при разработке проекта является использование инструментов сравнения (бенчмаркинг). Бенчмаркинг облегчает выявление возможных проектов для организации путем сопоставления и оценки политики, практики и исполнения в организации по отношению к высокопроизводительным организациям в том же секторе. Выполняемые процессы включают:

- выявление проблем с использованием целого ряда научных методов, таких как: интервью, наблюдения, дискуссии в фокусных группах, составление карты соответствия процессов, отчеты отклонений при контроле качества и анализ финансовых показателей. Важно установить базовый или текущий статус организации, который будет служить ориентиром для улучшения деятельности;
- выявление организаций, которые являются лидерами в интересующей области, путем определения лучших в отрасли и в любой стране;
- обзор альтернативных мер и передового опыта в выявленных организациях;
- посещение выявленных организаций, имеющих самые современные методы.²⁹

Например, государственное агентство, желающее создать комплексную систему, которая позволит увеличить ее эффективность для населения, может на стадии предварительного обследования выявить проблемы в существующей системе обслуживания и узнать пути улучшения системы, в том числе, какие технологии могут быть использованы для решения выявленных проблем. Для определения ориентира деятельности агентства его должностные лица при поддержке донорских организаций могут провести ряд исследований, которые дадут более подробную информацию об услугах и системах, существующих в других странах. Это позволит агентству понять предпринимаемые реформы и принять соответствующие решения, которыми будут руководствоваться в процессе планирования, программирования и реализации проектов.

Определение проекта

После отбора проектной идеи создается краткое описание проекта или документация по бизнес-плану. В этой документации определяются цели проекта, ограничения и средства их преодоления, также включается приблизительная оценка затрат и выгод от реализации проекта. Цель создания данного документа состоит в получении принципиального одобрения от спонсоров проекта или вышестоящего органа, которому подотчетны инициаторы проекта.

Документация по бизнес-плану должна включать:

- Описание проблемы или возможности, существующей у правительства;
- Список возможных решений проблемы;
- Перечень расходов и выгод, связанных с каждым вариантом решения;
- Рекомендуемый вариант решения для одобрения.³⁰

Для разработки бизнес-плана (или «краткого изложения проекта») могут быть предприняты следующие процессы:

Проведение анализа среды—Начните с определения основных аспектов государственной среды, вызывающих проблемы (или свидетельствующих о возможностях) и нуждающихся

29 Wikipedia, "Benchmarking," Wikimedia Foundation, Inc., <http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>.

30 Westland, op. cit.

в изменениях (например, изменения в концепции, стратегии или целях), в частности, бизнес-процессы или технологии, которые утратили свою актуальность и не работают эффективно. Кроме того, выявите новые направления развития и тенденции в отрасли или секторе, возможности, вызванные новыми технологиями, и изменения в уставной, правовой, законодательной или политической среде. Используйте данные, полученные на стадии предварительного обследования.

Завершение анализа проблемы - Опишите проблемы или возможности, которые необходимо решить в рамках проекта. Составьте краткое описание бизнес-задачи или основной бизнес-возможности, которое включает:

- Подробное описание проблемы или возможности
- Доказательства, подтверждающие существование проблемы или возможности
- Факторы, которые создали или вызвали проблему (например, человеческие, функциональные или технологические факторы)
- Последствия решения проблемы или использования выявленной возможности (например, финансовые, эксплуатационные или культурные последствия)
- Временные рамки, в пределах которых нужно решить проблему/использовать возможность

Оценка имеющихся вариантов – Перечислите все альтернативные варианты решения, связанные с ними выгоды, затраты, факторы выполнимости, риски и сопутствующие проблемы. Насколько это возможно, сократите количество альтернативных вариантов решений до минимума, проведя анализ выполнимости. Выполните следующие действия:

1. Перечислите все альтернативные решения/варианты и напишите подробное описание каждого из них.
2. Выявите и дайте количественную оценку финансовых и нефинансовых выгод, которые могут быть получены от осуществления каждого альтернативного решения/варианта.
3. Соберите из различных источников подтверждающие документы, такие как статистические данные, исторические тенденции и анализ для использования в презентации.
4. Спрогнозируйте затраты путем перечисления расходов при осуществлении каждого решения/варианта. Укажите, являются ли затраты капитальными или эксплуатационными расходами.
5. Покажите выполнимость каждого решения/варианта. При этом можно предпринять технико-экономическое обоснование. Также необходимо определить методологии для технико-экономического обоснования.
6. Определите риски по каждому из вариантов. Рисками являются события, которые могут неблагоприятно повлиять на деятельность по получению желаемых результатов или итогов. Оцените каждый в рамках того, является ли риск низким, средним или высоким, и укажите действия, необходимые для снижения воздействия или вероятности появления риска. Этот шаг позволит облегчить создание Плана управления рисками.
7. Для каждого варианта составьте документацию по проблемам и мерам по их решению.
8. Перечислите все предположения о каждом варианте.

Рекомендация решения/варианта – После представления вариантов оцените и распределите их согласно вашим выбранным критериям, а затем определите наилучший вариант.

Описание методов реализации рекомендованного варианта – Это последний компонент бизнес-плана. Чтобы убедить одобряющую сторону, что данный проект хорошо продуман, включите план реализации лучшего варианта. План реализации должен состоять из следующего:

1. План инициации проекта – меры, связанные с определением проекта, подбора и найма персонала проектной группы, а также создания ОУП
2. Планирование проекта и вехи – описание процессов в целом с указанием этапов проекта, мероприятий и задач, которые будут осуществляться и координироваться
3. Реализация проекта – перечень мероприятий, необходимых для получения выходных результатов проекта, которые являются решением для конечного пользователя/клиента
4. Завершение проекта – перечень мероприятий для передачи заключительных решений конечным пользователям/клиентам и проведения постпроектного обзора, а также административные процедуры закрытия ОУП
5. Управление проектом – описание того, как следующие аспекты проекта будут предприниматься и управляться:
 - Управление временем
 - Управление затратами
 - Управление качеством
 - Управление изменениями
 - Управление рисками и проблемами
 - Управление закупками
 - Управление человеческими ресурсами
 - Управление коммуникациями
 - Управление приемкой

Спонсорской организации или подразделению, возможно, будет необходимо рассмотреть получение внешних ресурсов (технической помощи) для разработки хорошего бизнес-плана и плана проекта (например, специалистов по планированию проектов), особенно если заинтересованное агентство или организация не обладают необходимой компетенцией.³¹

3.2 Технико-экономическое обоснование

Основой процесса подготовки проекта является проведение технико-экономического обоснования. Проектная группа или специалисты по планированию проектов должны иметь «чувство» выполнимости проекта и стоит ли он того. Как только технико-экономическое обоснование завершается и происходит согласование осуществляемых мер, бизнес-план преобразуется и расширяется в документ, называемый Планом проекта.

Технико-экономическое обоснование предназначено для обеспечения краткого обзора основных проблем, связанных с предложенным проектом. Это дает заинтересованным сторонам проекта основание для утверждения проекта и выбора наиболее желательных вариантов. Технико-экономическое обоснование должно дать ответы на следующие вопросы:

³¹ Westland, op. cit.; and Bruce and McMeekin. op. cit.

- Соответствует ли проект целям развития и среды, а также приоритетам определенной страны и/или региона?
- Является ли проект с технической и научной точки зрения обоснованным и является ли методология лучшей среди доступных альтернатив?
- Действительно ли проект административно управляем?
- Есть ли достаточный спрос на результаты проекта?
- Является ли проект выполнимым и финансово оправданным?
- Является ли проект совместимым с обычаями и традициями бенефициариев?
- Будет ли проект устойчивым после периода поддержки?³²

Предполагается, что полная оценка бизнес-задачи была достигнута в ходе проведения анализа среды на стадии предварительного обследования. Техничко-экономическое обоснование затем проводит дальнейший анализ.

Области анализа в технико-экономическом обосновании зависят от характера предлагаемого проекта. Если проект подобен учреждению телецентра или Интернет-кафе в сообществе, также должны быть проведен анализ рынка или клиентов, а также организационных и финансовых проблем. Следующее описание этих категорий проблем взято из Центра по развитию кооперативов университета Висконсин.³³

Вопросы рынка или клиентов (пользователей). Для проектов, предлагающих продукт или обслуживание, имеет важное значение анализ рынка. Необходимо задаться следующими вопросами:

- Каков текущий спрос на предложенный продукт или сервис?
- Насколько будет востребован предложенный сервис?
- Каковы целевые рынки для продукта или сервиса?
- Какие демографические особенности имеют потенциальные клиенты в общем?
- Каково общее количество потенциальных клиентов?
- Каковы прогнозируемые поставки продукта или услуги, необходимые для проекта?
- Какая существует конкуренция на рынке?
- Можно ли занять нишу на рынке, позволяющую эффективно конкурировать с другими поставщиками такого же продукта или сервиса?
- Повлияет ли местоположение бизнеса или проекта на его успех? Если так, то является ли определенное место наиболее подходящим по доступности?

Если анализ не указывает на достаточный спрос для предлагаемого продукта или сервиса, то проект не является возможным, и нет необходимости в переходе к следующему шагу в технико-экономическом обосновании.

Организационные вопросы. При рассмотрении организационных аспектов ключевыми являются следующие вопросы:

- Какая организационная структура является самой подходящей для этого проекта? Будет ли она на уровне общин? Будет ли она поддержана правительством на всем протяжении? Будет ли организация сохранена после окончания проекта?
- Кто будет работать под контролем управляющего органа? Какова их квалификация?
- Какие квалификации необходимы для управления этим проектом?
- Кто будет управлять проектом?
- Каковы другие кадровые потребности данной организационной структуры?
- Каковы ожидаемые изменения кадровых потребностей в течение следующих 2-3 лет?

³² Bruce and McMeekin, op. cit.; and European Commission, op. cit.

³³ University of Wisconsin Center for Cooperatives, "Chapter 5: Conducting a Feasibility Study," in *Cooperatives :A Tool for Community Economic Development*, http://www.uwcc.wisc.edu/manual/chap_5.html.

Первый вопрос имеет важное значение, потому что последующие решения зависят от утвержденной бизнес-структуры организации и того, будет ли организация поддержана после окончания проекта. Ответ на этот вопрос может потребовать некоторого исследования, и может возникнуть необходимость обращения к услугам квалифицированного адвоката или консультанта. Необходимо также удовлетворительно ответить на другие вопросы перед началом деятельности. Это самое подходящее время начала процесса поиска соответствующих людей по проекту, а также тщательного обдумывания о том, какие необходимы квалификации для управления этим бизнесом.

Технологические вопросы. Стоимость и наличие технологий имеют решающее значение для осуществимости проектов в области ИКТР и электронного правительства. Для определения осуществимости предлагаемого проекта необходимо ответить на ряд сложных вопросов, связанных с технологиями:

- Какие технологии (включая программное обеспечение) необходимы для предлагаемого проекта?
- Какое еще оборудование потребуется для предлагаемого проекта?
- Где можно приобрести эти технологии и оборудование?
- Когда вы сможете получить необходимое оборудование?
- Каким образом ваша способность получить эти технологии и оборудование повлияет на график начала деятельности?
- Какова стоимость оборудования и технологий?

Естественно, чем выше сложность необходимых технологий, тем больше исследований необходимо провести для принятия обоснованных решений. Смета расходов должна быть включена в финансовые прогнозы.

Финансовые вопросы. После завершения маркетинговых исследований и анализа организационных и технологических вопросов третий и заключительный этап анализа выполнимости состоит в том, чтобы рассмотреть ключевые финансовые вопросы. Необходимо рассмотреть следующие категории расходов по проекту:

- Первоначальные затраты – это расходы на запуск проекта, включая затраты на «основные средства», такие как: земля, здания и оборудование. Вероятно, придется занять деньги у кредитного учреждения для покрытия этих затрат по проекту.
- Операционные затраты – это текущие расходы, понесенные в ходе повседневной деятельности по проекту, такие как: арендная плата, коммунальные платежи и выплаты заработной платы. Сюда же входят выплаты по процентам и основные платежи по какой-либо задолженности для покрытия первоначальных расходов.
- Прогнозы доходов – принимается во внимание себестоимость товаров или услуг.
- Источники финансирования - если в предлагаемом проекте будет необходимость занять деньги в банке или другом кредитном учреждении, существует потребность исследования потенциальных источников кредитования.
- Анализ доходности или выгодности – это итоговая строка счета прибылей и убытков предлагаемого проекта. С учетом вышерассмотренного анализа расходов и доходов/выгод будет ли деятельность по проекту приносить достаточную прибыль для покрытия или оправдания операционных расходов? Будут ресурсы, вложенные в проект, соразмерными с получаемыми выгодами? Есть ли что-нибудь, что может быть сделано для улучшения показателей прибыли и убытков?

Другие вопросы, которые можно охватить в технико-экономическом обосновании:

- Юридическая выполнимость – есть ли какие-либо юридические препятствия?
- Эксплуатационная выполнимость – как новая система повлияет на жизнь людей?
- Выполнимость расписания – может ли новая система быть осуществлена в предпочтительные сроки?

Анализ затрат и выгод

Анализ затрат и выгод оценивает денежную стоимость проектных издержек и выгод для общества. Для принятия решения об общей целесообразности проекта должны быть учтены в денежном выражении все аспекты проекта, будь то позитивные или негативные. Как могут быть измерены нематериальные выгоды?

Давайте рассмотрим в качестве примера проект по созданию телецентра в сообществе, с помощью которого правительство может обеспечить услуги гражданам в отдаленных деревнях. Спонсор проекта (правительство) стремится к предоставлению доступа ко всей уместной информации и другим основным информационным услугам (например, информация по вопросам здравоохранения, образования, социального обеспечения и занятости, сельскохозяйственного обслуживания и другой информации), через Интернет, мобильную телефонную связь и компакт-диски. Затраты на создание телецентра и предполагаемые доходы будут включать пункты, представленные в таблице 7.

Таблица 7. Схема бюджета телецентра для оценки устойчивости

Издержки	Затраты/Количество
Первоначальные расходы <ul style="list-style-type: none"> • Участок и строительство (стоимость закупки, преобразование) • Подвод энергоснабжения, телекоммуникаций • Установка устройств безопасности • Расходы на оборудование и мебель (закупка, предоплата) • Программное обеспечение, обучающие материалы • Расходы на обучение персонала 	XXXXXX
Эксплуатационные расходы <ul style="list-style-type: none"> • Участок и строительство (коммунальные услуги/обслуживание) • Страхование, затраты на обеспечение безопасности • Оборудование, мебель (аренда, амортизация, затраты на техническое обслуживание) • Обновление оборудования и ПО • Затраты на связь (фиксированная плата за использование) • ФЗП (зарплаты и вознаграждения) • Затраты на обучение персонала • Продвижение по службе 	XXXXXX
Общая сумма расходов	XXXXXX
Поступления	Количество
Гранты Государственные субсидии Частные пожертвования, мероприятия по сбору средств Техническая помощь (например, оборудованием) Поддержка сообществом (например, бесплатная аренда помещений) Членские взносы Доходы, полученные от основной деятельности <ul style="list-style-type: none"> Информационное обеспечение (телефон, факс, Интернет, веб-страницы) Доступ пользователей к компьютерам Офисные услуги (ксерокопирование, сканирование, аудиовизуальные пособия) Доходы, полученные от вспомогательных видов деятельности <ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-услуги (набор текстов, создание таблиц, составление бюджета, печатные услуги) • Образовательные услуги (дистанционное образование, обучающие курсы) • Услуги сообществам (конференц-залы, социальные события, местная информация, денежные переводы от мигрантов) • Телеработа и консалтинг • Специализированные мероприятия (телемедицина) • Продажи (канц. товары, почтовые марки, напитки, и т.д.) 	XXXXXX
Общая сумма доходов	XXXXXX

Источник: Maria Garrido, *A Comparative Analysis of ICT for Development Evaluation Frameworks* (A Discussion Paper, Center of Internet Studies, University of Washington, 2004), http://www.asiafoundation.org/pdf/ICT_analysis.pdf.

Как мы можем количественно оценить выгоды, которые будут получены в результате создания телецентра? В таблице 8 перечислены некоторые потенциальные выгоды.

Таблица 8. Некоторые возможные выгоды/результаты от проектов по созданию телецентров

Категория	Некоторые показатели преимуществ
Общая	Использование телецентров будет способствовать: <ul style="list-style-type: none"> • новшества для равноправного доступа, • усиление человеческого потенциала, • улучшение коммуникаций, • продвижение местного контента, • содействие политике
Занятость и средства к существованию	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение числа рабочих мест • Повышение производительности ферм и другой доходной деятельности • Увеличение доходов • Увеличение денежных переводов из-за границы членам семьи
Образование	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение школьной успеваемости • Улучшение качества преподавания и взаимодействия со студентами во время обучения • Более высокий уровень грамотности среди взрослого населения • Сокращение злоупотребления наркотиками среди школьников и взрослых
Здравоохранение	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение общей профилактики заболеваний детей, женщин и мужчин • Снижение уровня младенческой смертности
Социальная сеть	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение социальных сетей граждан: семьи могут общаться через Интернет или телефонию с членами семьи и друзьями за рубежом
Участие в управлении	<ul style="list-style-type: none"> • Более информированные граждане • Больше людей, участвующих в местных государственных проектах и мероприятиях, а также выполняющих свои обязательства по уплате налогов • Больше жизней, спасенных от стихийных бедствий

Источники:

1. Jessica Rothenberg-Aalami and Joyojeet Pal, "Rural Telecenter Impact Assessments and the Political Economy of ICT for Development (ICT4D)," BRIE Working Paper 164 (Berkeley Roundtable on the International Economy, University of California, Berkeley, 2005), <http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1127&context=brie>.
2. Roger Harris, "Telecenter Evaluation in the Malaysian Context" (paper presented at the 5th International Conference on IT in Asia, 10-12 July 2007, Kuching, Malaysia), <http://rogharris.org/temc.pdf>.

Измерение затрат и выгод должны быть выражены в денежном выражении. Чистой прибылью проекта является сумма текущей стоимости выгод за минусом текущей стоимости издержек. Оценка выгод и затрат должна отразить расходы на то, что люди обычно говорят, что их время стоит денег. Она также должна показать связь между рыночной ценой на услуги и количества потребляемых услуг (также известный как график спроса). Когда увеличение потребления является небольшим по сравнению с общим потреблением, можно аппроксимировано вычислить валовую прибыль. В некоторых измерениях суммарная выгода требует оценки человеческой жизни, как в случае жизней, спасенных во время стихийных бедствий, смертельных болезней или острого голода.³⁴

³⁴ Thayer Watkins, *An Introduction to Cost Benefit Analysis* (San Jose State University Department of Economics), <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm>.

Воздействие проекта заключается в разнице между ситуацией в целевом регионе с проектом и без него. Это означает, что анализ должен включать оценку ситуации с проектом, также как и ситуацию без проекта.

Результатом детального анализа выполнимости и проектной подготовки должен быть отчет, объединяющий технический, организационный и финансовый анализы. В отчете также должны быть отражены описания задач, графики и способы реализации. Этот отчет:

- Будет служить ориентиром для тех, кто несет ответственность за осуществление проектов;
- Обеспечит основу для анализа, оценки управления и заключительного утверждения;
- Обеспечит основу для последующего мониторинга прогресса и оценки последствий.

Экспертиза проекта является формальным обзором и инструментом управления для контроля качества. Если проект должным образом определен, подготовлен и представлен в документе, окончательное утверждение может быть быстрым и формальным – например, руководство заинтересованного агентства поставит свою подпись на документе, что означает официальное начало проекта.³⁵

При планировании качества проекта должны быть рассмотрены следующие значения:

- Актуальность – проект соответствует необходимым и приоритетным потребностям.
- Выполнимость – проект хорошо разработан и будет обеспечивать устойчивое получение выгод для целевых групп.
- Эффективное управление – проект хорошо управляется и дает ожидаемые результаты.
- Устойчивость – проект обеспечивает условия, когда результаты и продукция интегрируются в деятельность организации и сохраняются после окончания проекта.³⁶

3.3 Логико-структурный подход

ЛСП, разработанный ЮСАИД, используется многими донорскими организациями. В Канаде этот подход используется не только для помощи в целях развития, но также и во внутренних государственных инвестициях. Международные НПО и партнерские правительства также используют ЛСП в своей деятельности по разработке программ и проектов.

В соответствии с определением Австралийского агентства по международному развитию (AusAID) ЛСП «является аналитическим, презентационным и управленческим инструментом, который может помочь специалистам по планированию и управлению: проанализировать существующее положение при подготовке деятельности; установить логическую иерархию средств достижения целей; выявить потенциальные риски при достижении целей и устойчивых результатов; установить, каким образом мероприятия и результаты могут контролироваться и оцениваться наилучшим образом; при желании, представить краткий обзор деятельности в стандартном формате, а также проводить мониторинг и анализ деятельности в процессе реализации».³⁷

Короче говоря, ЛСП является одним из основных аналитических и управленческих инструментом в Управлении проектным циклом. Он помогает анализировать и организовывать процесс планирования. В таблице 9 показано, как этап анализа переходит к этапу планирования в ЛСП.

³⁵ European Commission, op. cit.

³⁶ Там же.

³⁷ AusAID, "The Logical Framework Approach," in *AusGuide - A Guide to Program Management* (Commonwealth of Australia, 2005), 1, <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>.

Таблица 9. Логико-структурный подход

Этап анализа →	Этап планирования →
Анализ заинтересованных сторон проекта – выявление и классификация потенциальных основных заинтересованных сторон проекта; оценка их потенциала	Разработка логико-структурной матрицы – определение проектной структуры, проверка ее внутренней логики и рисков, разработка измеримых показателей успеха
Анализ задач – определение ключевых проблем, ограничений и возможностей; определение причинно-следственных связей	Планирование деятельности – определение последовательности и зависимости задач; оценка их продолжительности и назначение ответственных
Анализ целей – разработка решений выявленных проблем; определение способов для конечных связей	Планирование ресурсов – исходя из графика деятельности разработка графика входных параметров и бюджета
Стратегический анализ – определение различных стратегий для достижения решений; выбор наиболее подходящей стратегии	

Источник: European Commission, *Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines* (Brussels: European Commission, 2004), 60, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.

Результатом ЛСП является логико-структурная матрица (ЛСМ), также известная как логическая структура (Logframe), которая состоит из четырех колонок и четырех (или более) рядов, где соотнесены ключевые элементы плана проекта. Этими ключевыми элементами являются:

- Иерархия целей проекта (Описание проекта)
- Основные внешние факторы, которые имеют решающее значение для успеха проекта (Предположения)
- Каким образом достижения по проекту проекта будут отслеживаться и оцениваться (Показатели и источники проверки)

До того, как может быть создана логическая структура, специалисты по планированию проектов должны предпринять четыре основных аналитических процесса: анализ задач, анализ заинтересованных сторон проекта, анализ целей и выбор предпочтительной стратегии реализации. Каждый из них влечет за собой применение определенных аналитических средств.

Анализ задач

Цель анализа задач состоит в том, чтобы выявить первопричину (а не признаки) проблемы, которая будет решаться по проекту. Четкий и всесторонний анализ проблемы позволяет специалисту по планированию проектов обеспечить «надежную основу для разработки комплекса уместных и направленных целей для деятельности».³⁸ Одним из инструментов, используемых в анализе задач, является создание **дерева проблем**.

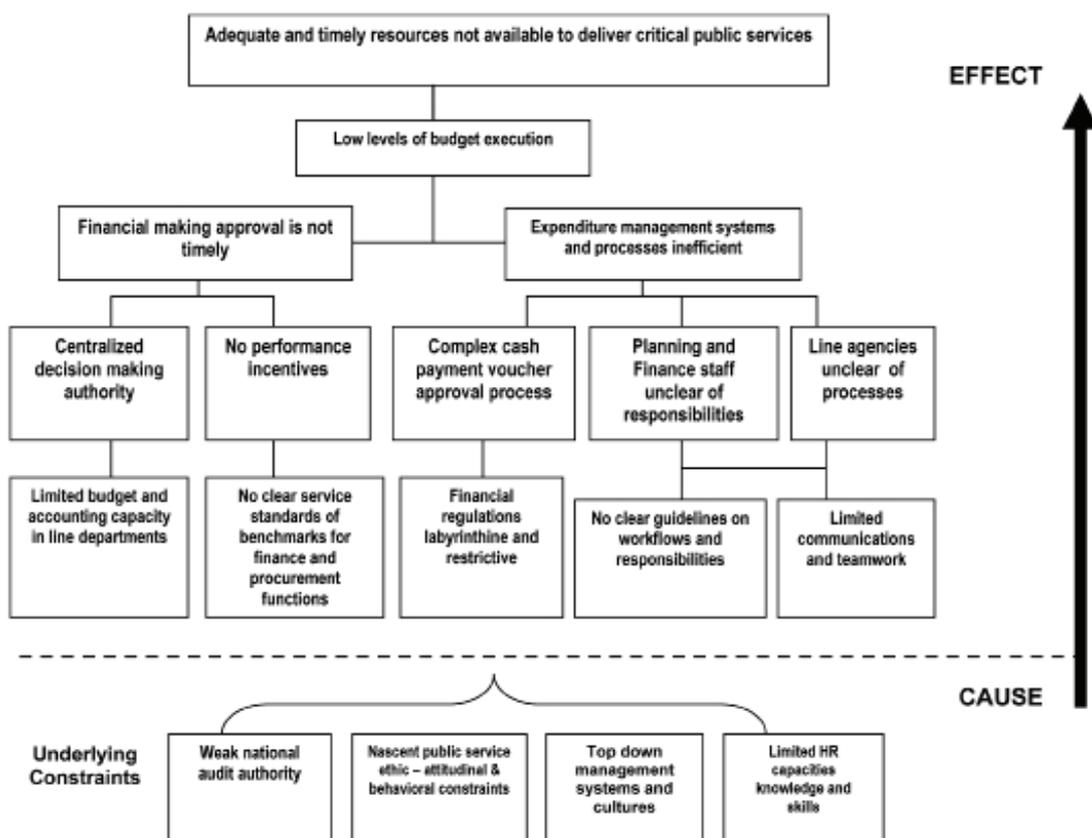
38 Там же, 5.

Анализ задач является идеальным процессом для выявления участия заинтересованных сторон проекта, которые могут внести значительный вклад и соответствующие технические и специфичные знания. Для этой цели можно использовать инструмент для планирования. Важным является упрощение дерева проблем. Создание слишком усложненного дерева сделает его менее полезным в плане обеспечения направлений к последующим шагам в анализе.³⁹

На рисунке 6 приведен пример дерева проблем. Он отображает причинную структуру проблем, оказывающих воздействие на плохое исполнение бюджета правительством одной из развивающихся стран, которое приводит к плохому предоставлению основных государственных услуг.

Рисунок 6. Пример дерева проблем

(Источник: AusAID, «The Logical Framework Approach», in *AusGuide - A Guide to Program Management* (Commonwealth of Australia, 2005), 6, <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>)



Анализ заинтересованных сторон

«Вовлеченными сторонами являются отдельные лица или учреждения, которые могут прямо или косвенно, положительно или отрицательно, быть затронуты или влиять на деятельность».⁴⁰

³⁹ Там же.

⁴⁰ Там же, 9.

Анализ заинтересованных сторон был описан в разделе 2.0 настоящего модуля. Резюмируя то обсуждение, анализ заинтересованных сторон предоставляет возможность специалистам по планированию проектов: (а) понять интересы различных заинтересованных групп и их потенциал для решения выявленных проблем; а также (б) разработать мероприятия, соответствующие организационному потенциалу и в качестве ответа на распределенные и социальные вопросы:

Анализ заинтересованных сторон включает в себя:

1. Определение основных заинтересованных сторон (может быть далее расширено от национального уровня до уровня деревни);
2. Определение их ролей, интересов, относительные властные полномочия и возможности для участия;
3. Интерпретацию результатов анализа и определение, каким образом они могут быть включены в проектную документацию.⁴¹

Первым шагом в анализе заинтересованных сторон является выявление и классификация всех потенциальных заинтересованных сторон как основных, вторичных и внешних участников. Основные заинтересованные стороны могут быть дополнительно классифицированы по признаку пола, социальному или финансовому уровню, а также профессиональным или пользовательским группам. Вторичные заинтересованные стороны можно разделить на организации финансирования, реализации, мониторинга и информационно-пропагандистской деятельности или на организации государственного, неправительственного и частного секторов. Эти категории, возможно, необходимо будет уточнить, поскольку вовлеченные организации связаны с подгруппами, которые также должны быть рассмотрены в качестве заинтересованных сторон.⁴²

Контрольный список для классификации заинтересованных сторон включает вопросы:

- Перечислены ли все основные и вторичные заинтересованные стороны?
- Выявлены ли были все потенциальные сторонники и противники проекта?
- Использовался ли гендерный анализ⁴³ для выявления различных видов женских заинтересованных сторон (на основном и вторичном уровнях)?
- Были ли основные заинтересованные стороны разделены по пользовательским/ профессиональным группам или уровню доходов?
- Были ли выявлены интересы уязвимых групп?
- Существуют ли какие-либо новые основные или вторичные заинтересованные стороны, которые могут возникнуть в результате реализации проекта?

Таблица 6 (в разделе 2.0) может оказаться полезной при определении заинтересованных сторон проекта.

Анализ заинтересованных сторон выявляет, «чьи проблемы» являются проблемой, «кто должен изменить свои действия для решения проблемы» и «кто получает выгоду» от деятельности, направленной на решение проблемы (то есть от проекта). По определению, бенефициариями являются те, кто извлекает выгоду от выполнения проекта любым способом. Целевыми группами являются те, на ком непосредственно и положительно скажутся итоги деятельности проекта. Целевые группы могут включать сотрудников из организаций-партнеров. Конечными бенефициариями являются те, кто извлечет выгоду

⁴¹ Там же.

⁴² Karl, op. cit.

⁴³ Gender analysis is required by international donor groups to be an integral part of the planning, monitoring and evaluation activities of a project. In particular, it is important to understand how gender differences affect the participation of women in development activities.

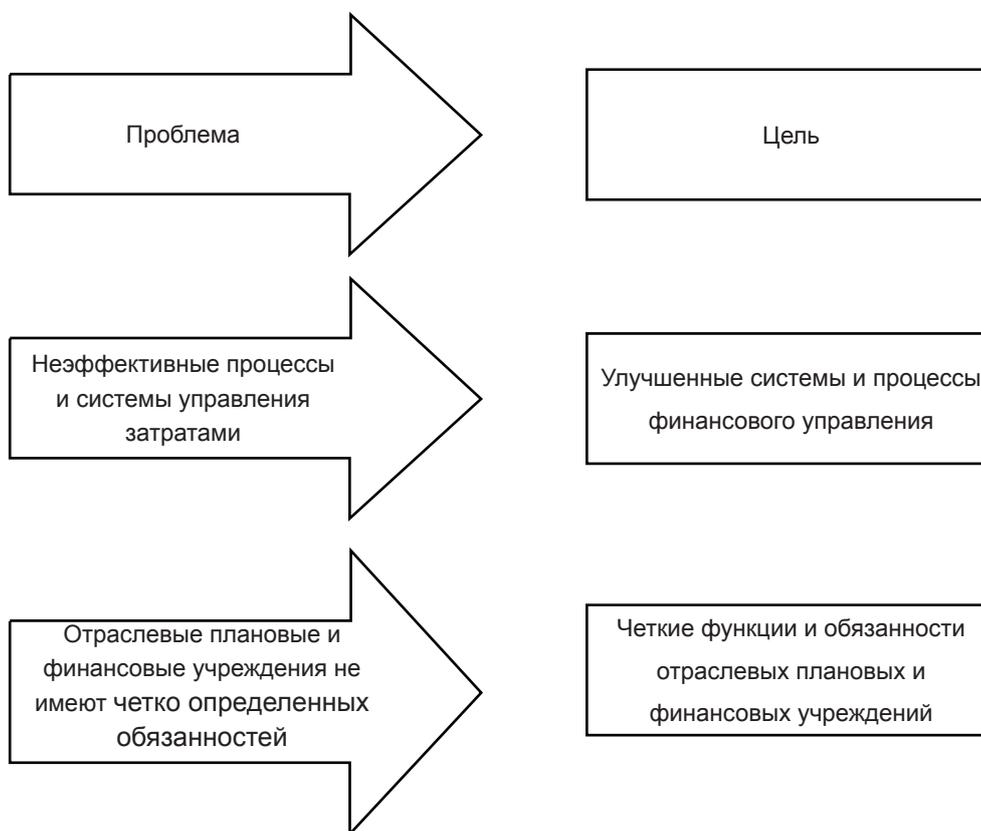
из проекта в долгосрочной перспективе на уровне отрасли или общества. Партнерами являются те, кто осуществляет проект. Они являются заинтересованными сторонами проекта, но также могут быть и одной из целевых групп.⁴⁴

Анализ целей

Анализ целей должен проводиться после того, как было создано дерево проблем, и предпринят первоначальный анализ заинтересованных сторон. **Дерево целей** имеет такую же структуру, как и дерево проблем, но с преобразованием заявлений проблем (отрицательные стороны) в утверждения целей (положительные стороны). К этому моменту результаты анализа заинтересованных сторон, возможно, помогли идентифицировать приоритетные проблемы, которые означают, что не все первоначальные проблемы должны быть преобразованы в целевые утверждения.

Рисунок 7. Диаграмма анализа проблем

(Источник: AusAID, «The Logical Framework Approach», in AusGuide - A Guide to Program Management (Commonwealth of Australia, 2005), <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>)



Дерево проблем показывает причинно-следственную связь между проблемами, в то время как дерево целей показывает отношения «средства-результат» между целями (например, средства, которыми будут достигнуты желаемые результаты и цели). Это непосредственно приводит к разработке описательной части утверждений проекта в ЛСМ. Отрицательные утверждения из дерева проблем вновь сформулированы в виде положительных утверждений. Для уточнения ЛСМ полезно проверить и задать следующие вопросы:

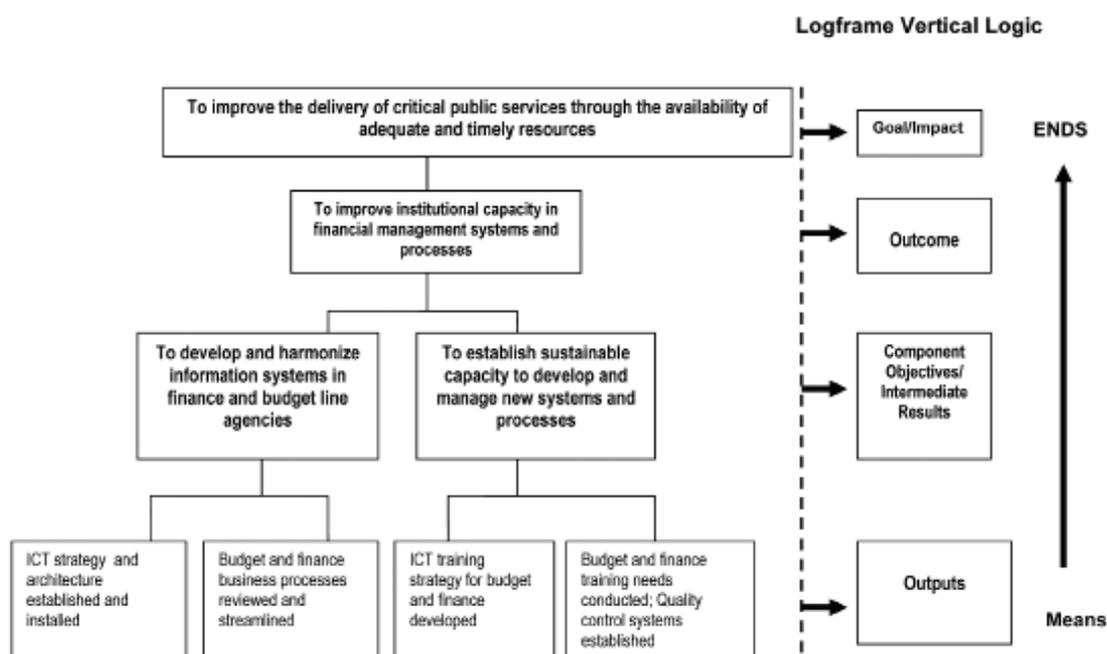
⁴⁴ European Commission, op. cit., 62.

- Являются ли утверждения четкими и недвусмысленными?
- Являются ли связи между каждым утверждением логичными и разумными? (Позволит ли успех одного достижению другого, расположенного выше по иерархии?)
- Есть необходимость в добавлении других положительных действий и/или утверждений? Может потребоваться больше подробностей.
- Достаточны ли положительные действия на одном уровне для достижения вышестоящего результата?
- Являются ли управляемыми риски для достижения целей и устойчивых результатов?
- Является ли общая структура простой и понятной? Упростите, если это возможно или необходимо.⁴⁵

Проверка утверждений в ЛСМ путем консультаций с заинтересованными сторонами проекта только приветствуется. В конце концов, дерево проблем связывается с ЛСМ, как показано на рисунке 8.

Рисунок 8. Связь дерева проблем с ЛСМ

(Источник: переработано из AusAID, «Логико-структурный подход», в AusGuide – Руководство по управлению программами (Commonwealth of Australia, 2005), 13, <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>)



Стратегический анализ

В ходе оценки заинтересованных сторон проекта и анализа целей могут проявиться другие идеи, такие как потенциальные достоинства, трудности, допущения или возникновение рисков. Было бы полезным принять к сведению эти идеи, поскольку они могут предложить варианты, которые можно дополнительно тщательно изучить для уточнения содержания проекта до начала более детальной разработки. Ниже предлагаются наводящие вопросы для генерации решений выявленных проблем:

- Необходимо ли решать все выявленные проблемы и/или задачи или только некоторые?
- Что собой представляет сочетание мер, которые, скорее всего, приведут к желаемым результатам и обеспечат устойчивость выгод?

⁴⁵ AusAID, op. cit., 10.

- Каковы возможные капитальные и текущие расходы последствий различных возможных мероприятий, и что может быть реально предоставлено?
- Какая стратегия наиболее эффективно поддержит участие женщин и мужчин?
- Какая стратегия наиболее эффективно поддержит цели, повышающие институционализацию?
- Каким образом лучше всего смягчить отрицательные воздействия на среду?⁴⁶

Для оценки альтернативных мер было бы целесообразно определить ряд критериев, по которым альтернативные меры можно классифицировать и оценить. Эти критерии могут быть использованы для широкой оценки различных вариантов вмешательств:

- Выгоды для целевых групп - уровень выгод, равнозначности и участия
- Устойчивость выгод
- Способность восстанавливать и обслуживать активы после окончания проекта
- Общий объем расходов и последствия текущих затрат
- Финансовая и экономическая эффективность
- Техническая осуществимость
- Содействие в укреплении организационной структуры и усилении потенциала управления
- Воздействие на среду
- Совместимость проекта с приоритетами отрасли или программы⁴⁷

Разработка проекта должна продемонстрировать, что основные варианты были проанализированы и рассмотрены. Всегда существует более одного способа решения проблем развития. Цель состоит в том, чтобы найти лучший путь решения.

Однако важно еще раз подчеркнуть, что планирование деятельности не является линейным процессом. Никто не может просто механически перейти от одного шага к следующему, всегда в прямолинейном направлении и автоматически прийти к лучшему решению. Планирование представляет собой повторяющийся и творческий процесс, и выбор варианта разработки зачастую связан с существенными прыжками мысли, которые не могут объединиться в стройную линию в процессе планирования.⁴⁸

Логико-структурная матрица⁴⁹

ЛСМ (или logframe) представляет собой краткое описание деятельности по проекту, следующее из логико-структурного анализа. При детализации до уровня конечных результатов матрица должна быть не более трех-четырёх страниц.

Задачи, которые являются составной частью деятельности рабочей программы, могут быть указаны в ЛСМ. Проектный документ содержит описательную часть, которая описывает «индикативные» множества задач (необходимые для получения каждого выходного результата). Повествование также охватывает график выполнения и ресурсов, когда ожидается исполнение ключевых элементов программы, а также распределение обязанностей между различными партнерами-исполнителями.

Как показано в таблице 10, ЛСМ состоит из четырех столбцов и, как правило, четырех-пяти строк, в зависимости от количества уровней целей, используемых для описания взаимоотношений деятельности по критерию «средства-результат».

46 Там же, 11.

47 Там же.

48 Там же, 11-12.

49 This section is drawn from AusAID, op. cit., 14.

Таблица 10. Логико-структурная матрица

Уровень	Краткое описание (Столбец 1)	Индикаторы (Столбец 2)	Средства контроля (СК) (Столбец 3)	Критические допущения (Столбец 4)
1	Цель/Воздействие (1)	Показатели (8)	СК (9)	
2	Цель/Результат (2)	Показатели (10)	СК (11)	Предположения (7)
3	Цели компоненты/ Промежуточные результаты (3)	Показатели (12)	СК (13)	Предположения (6)
4	Конечные результаты (4)	Показатели (14)	СК (15)	Предположения (5)
	Рабочая Программа (по желанию)			

Источник: AusAid, 2005; EC, 2004; and Levon Gyulkhasyan, *Using Logical Framework Approach for Project Management* (USDA CADI, 2005).

ЛСМ читается следующим образом:

1. Вертикальная логика (чтение вверх и вниз по столбцам 1 и 4 матрицы) представляет причинно-следственные связи между различными уровнями целей (столбец 1) и задает важные допущения и неопределенности вне контролирующей деятельности руководителя (столбец 4).
2. Горизонтальная логика (чтение строк матрицы) кратко описывает, как цели деятельности, указанные в столбце 1 ЛСМ (например, общие цели, цели проекта, итоги), будут оценены (столбец 2) и средства, с помощью которых измерения будут проверены (столбец 3). Этим обеспечивается основа для мониторинга деятельности и оценки.
3. Вначале заполняются поля с описанием деятельности (столбец 1 – вертикальная логика 1-4); далее идут предположения (столбец 4 – вертикальная логика 5-7); затем показатели (столбец 2 – горизонтальная логика 8, 10, 12 и 14); и, наконец, средства контроля (столбец 3 горизонтальной логики 9, 11, 13 и 15). Тем не менее, заполнение матрицы следует рассматривать в качестве итеративного процесса. По завершении заполнения каждой части матрицы необходимо пересмотреть все предыдущие части для проверки сохранения логики. Этот процесс часто требует модификации предыдущих описаний.

Общая структура ЛСМ представлена уровнями иерархии (Таблица 11).

Таблица 11. Описание ЛСМ по уровням

Краткое описание проекта	Показатели	Средства проверки	Критические предположения (и факторы риска)
<p>Уровень 1: Всеобщая цель – вклад проекта в политику или программные цели. Вклад, вносимый проектом на общее развитие – на национальном или отраслевом уровне, обеспечивает связь с контекстом отраслевой программы.</p>	<p>Как будет измеряться достижение целей, (количество, качество, время)? Измеряет, до какой степени был сделан вклад в достижение общей цели. Используются при оценке. Тем не менее, зачастую, непосредственный сбор информации не соответствует целям проекта.</p>	<p>Каким образом информация будет собрана, когда, кем и как часто? Источники информации и методы, используемые для сбора и отчетности.</p>	
<p>Уровень 2: Цели проекта – прямые выгоды для целевой группы (групп). Итог развития в конце проекта – более конкретно ожидаемые выгоды для целевой группы (групп).</p>	<p>Как мы узнаем, была ли цель достигнута? Необходимо включить соответствующую подробную информацию о количестве, качестве и времени, которые будут служить в качестве показателей выполнения.</p>	<p>Каким образом информация будет собрана, когда и кем? Источники информации и методы, используемые для сбора и отчетности.</p>	<p>Предположения – если достигнуты цели, какие предположения должны сохраняться, чтобы достигнуть общей цели? Факторы вне контроля руководства проектом, которые могут воздействовать на связь «общая цель – цели проекта».</p>
<p>Уровень 3: Результаты – материальные продукты услуг, предоставленных по проекту.</p>	<p>Как мы узнаем, была ли цель достигнута? Необходимо включить информацию о количестве, качестве и времени, которые будут служить в качестве показателей выполнения.</p>	<p>Каким образом информация будет собрана, когда и кем? Источники информации и методы, используемые для сбора и отчетности.</p>	<p>Если результаты достигнуты, какие предположения должны сохраняться, чтобы достигнуть целей проекта? Факторы вне контроля руководства проектом, которые могут воздействовать на связь «цели проекта –результат».</p>
<p>Уровень 4: Мероприятия – задачи, которые должны быть предприняты для определения желаемых результатов</p>	<p>(Здесь дается краткое описание ресурсов/ средств)</p>	<p>(Здесь дается краткое описание затрат/ бюджета)</p>	<p>Если мероприятия завершены, какие предположения должны сохраняться для получения результатов? Факторы вне контроля руководства проектом, которые могут воздействовать на связь «цели проекта – деятельность».</p>

Источник: Переработано из European Commission, *Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines* (Brussels: European Commission, 2004), 73, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.

Предположения представляют собой внешние факторы, способные оказывать влияния на успех проекта. Но руководители проектов не имеют прямого контроля над этими внешними факторами.

В ЛСМ предположения работают «снизу-вверх» следующим образом:

1. Если мероприятия были выполнены и предположения на этом уровне оказались верными, то результаты будут достигнуты.
2. Как только эти результаты и предположения на этом уровне выполнены, цели проекта будут выполнены.
3. Как только цель была достигнута и предположения на этом уровне выполнены, то проект сделает свой вклад в достижение общих целей.

Дополнительные предположения могут быть определены на основе дальнейших консультаций с заинтересованными сторонами проекта.

Как и предположения, **проектные риски** представляют собой внешние события или неопределенные условия, которые могут оказывать положительные или отрицательные воздействия на достижение проектных целей. Последствия могут сказаться на времени (график), стоимости, масштабе или качестве. Риск может иметь одну или несколько причин и, если он происходит, то имеет место одно или несколько последствий. Например, для перехода к последующим трудовым действиям может потребоваться принятие законодательной политики. Риск в данном случае состоит в том, что принятие закона может занять больше времени, чем было запланировано. Это, в свою очередь, повлияет на стоимость проекта, сроки или исполнение.

Условия риска могут включать в себя такие аспекты окружения проекта или организации, как плохие методы руководства проектом, отсутствие комплексной системы управления, одновременное выполнение проектов, или зависимость от внешних участников, которых невозможно проконтролировать. Поэтому важно следить за «внешней» средой, чтобы уточнить действительно ли сделанные предположения остаются верными и какие новые риски могут появиться, а также принять меры по управлению или смягчению этих рисков, когда это возможно.

В таблице 12 предоставлен пример заполненной ЛСМ. Уровни были выявлены и записаны по вертикали от 1 до 4, а затем по горизонтали.

⁵⁰ This section is drawn from European Commission, op. cit.

Таблица 12. Пример заполненной ЛСМ

Уровни	Логика вмешательства		Показатели, поддающиеся объективной проверке	Источники проверки	Критические допущения
1	Общая цель	Уполномоченное сообщество для содействия перехода к богатой и устойчивой жизни в сообществе	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование и повышение уровня участия в развитии общин и управления • Участие в разработке и осуществлении политики • Предпринятые меры устойчивости по телецентрам 	<p>Отчеты и документы местных органов власти и общин</p> <p>Газеты и вебсайты</p>	Местный орган власти по-прежнему продолжает поддержку усилий общины по телецентру
2	Цель Проекта	<p>Улучшение непосредственных условий в общине:</p> <p>Средства к существованию Трудоустройство Здравоохранение Образование Социальное обеспечение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Существенное увеличение доходов женщин и мужчин • Повышение производительности • Рост объема деловых операций • Сокращение уровня младенческой и материнской смертности • Уменьшение ущерба от распространенных болезней • Повышение эффективности образовательного процесса и уровня грамотности • Увеличение социального капитала 	<p>Отчеты о доходах</p> <p>Отчеты местного агентства по сельскому хозяйству и бюро по трудоустройству</p> <p>Записи и отчеты мед. учреждений</p> <p>Школьные отчеты</p> <p>Проведенный и проанализированный типовой обзор целевых групп</p>	Последовательная поддержка по усовершенствованию, обслуживанию и деятельности телецентра
3	Результаты	<p>Расширение общественного доступа к информации о сельских жителях по:</p> <p>Средствам к существованию Трудоустройству Здоровью Образованию Социальному обеспечению Государственным услугам</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Число сельских жителей, использующих телецентр • Число фермеров или рыбаков, получивших новые знания и навыки о современном сельском хозяйстве и методах рыболовства • Число сельских жителей, которые были трудоустроены • Число сельских жителей, имеющих доступ к услугам телемедицины • Количество предприятий, которые были улучшены или созданы в результате использования телецентра • Число сельских жителей, которые узнали о распространенных болезнях и методах профилактики 	<p>Журналы учета и реестры посещаемости и участия</p> <p>Отчеты от местных бюро по трудоустройству</p> <p>Электронный учет из программы по телемедицине</p>	<p>Существует социальная приемлемость и доверие к использованию ИКТ в качестве средства уместной информации</p> <p>Сельские жители готовы принять участие в организации мероприятий</p> <p>Государственные услуги и информация уместны и обновлены</p> <p>Местные сторонники последовательны и благосклонны в течение жизненного цикла проекта</p>

Уровни	Логика вмешательства		Показатели, поддающиеся объективной проверке	Источники проверки	Критические допущения
			<ul style="list-style-type: none"> • Число преподавателей и студентов, которые использовали средства телецентра • Повышение удовлетворенности пользователей качеством предоставленных услуг 		
4	Мероприятия	<p>1. Проектирование и реализация создания телецентра</p> <p>1.1 Участие и организация общины в создании телецентра</p> <p>1.2. Государственные услуги и другие учреждения скоординированы и объединены при разработке телецентра</p> <p>1.3. Разработка и внедрение программы обучения сообщества по ИКТ для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Лидеров сообщества - Лидеров местного органа власти - Проектного персонала 	Оборудование по технической помощи (см. график деятельности)	<p>Единовременно выплачиваемые суммы</p> <p>Суммы возврата</p> <p>(См. бюджет)</p>	<p>Правительство на национальном и местном уровнях поддерживает объемы финансирования на до-проектном уровне в реальном исчислении</p> <p>Квалифицированный персонал готов работать в отдаленных регионах</p>

ЛСП является проверенным и полезным инструментом управления и планирования. Тем не менее, он не является всеобъемлющим инструментом и, как и другие инструменты, не гарантирует успех проекта. ЛСП может быть процессом, отнимающим много времени, и требует значительной подготовки в использовании понятий и логики подхода. Управленцы с практическим опытом заметили, что ЛСП требует от специалистов в области планирования резюмирования сложных идеи и взаимоотношений простыми фразами, которые могут быть неясными или бессмысленными для других. Формальный подход «лишь бы заполнения ячеек» матрицы при разработке проекта приводит к плохо подготовленному проекту с неясными целями и отсутствием чувства ответственности среди заинтересованных сторон.⁵¹ Тем не менее, изучение процессов ЛСП полезно для понимания широкомасштабных проектов, финансируемых донорскими организациями.

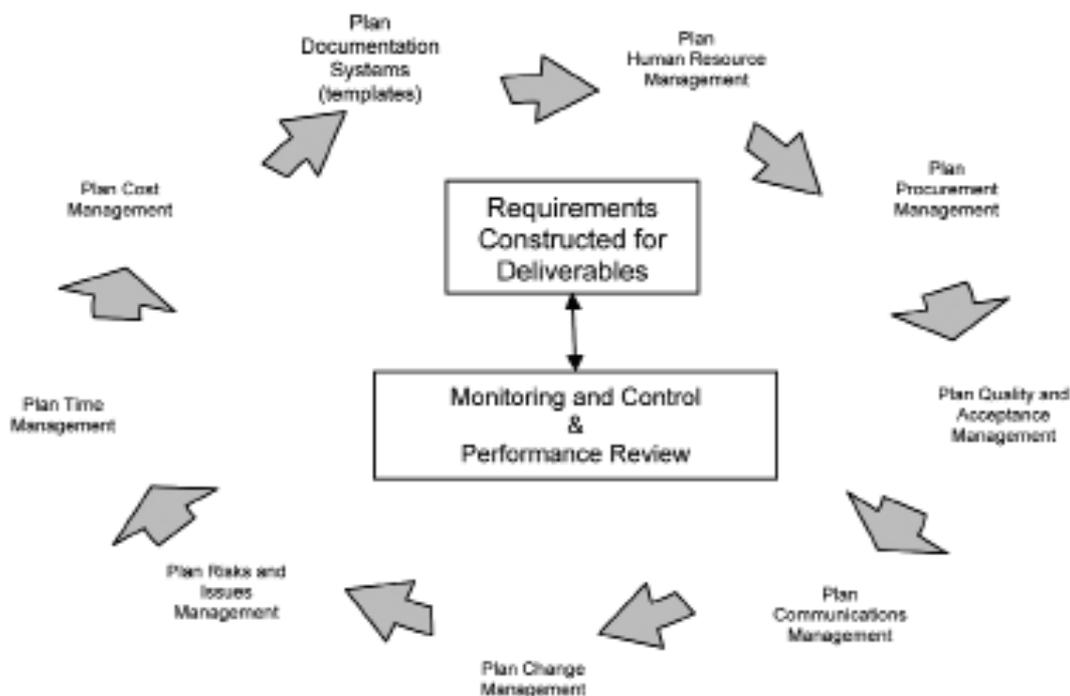
3.4 Диапазон плана проекта

Проектный план содержит в подробностях все области дисциплины и процессов, которые отвечают на вопрос, каким образом мы достигнем целей, задач и требований проекта. К областям дисциплины и процессов относятся: время, затраты, человеческие ресурсы, закупки, качество, принятие, коммуникации, изменения, риски и проблемы. На рисунке 9 показан охват проектного плана.

В рамках проектных планов имеются меньшие компоненты, требующие следующих областей дисциплины: управление временем по проекту, управление затратами проекта, управление человеческими ресурсами, управление закупками, управление качеством и критериями принятия, управление коммуникациями, управление изменениями, управление рисками, а также управление проблемами.

Рисунок 9. Охват планирования управления проектом

(Источник: Переработано из Jason Westland, *The Project Management Life Cycle* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006); and Nick Jenkins, *A Project Management Primer or a guide to making projects work* (v.02, 2006), <http://www.exinfm.com/training/pdffiles/projectPrimer.pdf>)



51 Там же; Reader, "An introduction to the LFA," <http://www.pops.int/documents/guidance/NIPsFINAL/logframe.pdf>; and Des Gasper, "Logical Frameworks: Problems and Potentials," <http://winelands.sun.ac.za/2001/Papers/Gasper,%20Des.htm>.

3.5 Основные этапы и результаты проекта

Основными этапами (вехи) являются основные события проекта, которые указывают на завершение ряда проектных мероприятий и получение результатов деятельности. Даты вех являются важными ориентирами при управлении расписанием проекта.⁵²

Проектные результаты (deliverables) представляют собой конечные продукты проектных задач. Как и в случае с проектными вехами, важно установить графики выходных результатов, потому что они служат контрольными точками для оценки эффективности проектных процессов и результатов.⁵³

В таблице 13 приведен пример проектных вех и выходных результатов.

Таблица 13. Примерный перечень проектных вех и выходных результатов

Веха	Выходные результаты и описание	Даты вех
Утверждено Видение/Масштаб	Описание масштаба проекта. Это мероприятие является одним из важных этапов реализации проекта и указывает на подготовку бизнес-плана, а также определение масштабов проекта. После представления и утверждения спонсором проекта становится важным этапом реализации проекта.	xx/yy/yyyy
Утвержден План проекта	План Проекта представляет собой подробный перспективный план (roadmap – «дорожная карта») данного проекта. Он содержит задачи и мероприятия, которые должны быть предприняты в следующих областях дисциплины: масштаб, время, затраты, интеграция, качество, человеческие ресурсы, коммуникации, риски и закупки. После утверждения следует осуществлять запланированные действия.	xx/yy/yyyy
Масштаб/ проектирование завершено– подпись Завершение этапа разработки– подпись Первое использование протестированного продукта – Завершение этапа тестирования– подпись	<p>Определение и спецификации требований к ИКТ (Перечень продуктов в процессе разработки или производства)</p> <p>Оценка образцов продукции</p> <p>Получение этих результатов является важной вехой проекта. Для проектов в области ИКТ, таких как разработка программного обеспечения, выполнение процессов определения требований, спецификации функциональных возможностей, а также определения параметров и бизнес-процессов должно осуществляться в тесном взаимодействии с разработчиками программного обеспечения и конечными пользователями. После того, как программное обеспечение готово для бета-тестирования или испытания прототипа, необходима опытная эксплуатация программы и проведение ряда испытаний для поиска ошибок и проблем, с которыми могут столкнуться пользователи. Между тем, это может также означать, что для пользователей и других заинтересованных сторон проекта необходимо провести ряд обучающих мероприятий с целью их подготовки для фактического использования данного продукта.</p>	xx/yy/yyyy

52 Там же; Westland, op. cit.; and Nick Jenkins, A Project Management Primer or a guide to making projects work (v.02, 2006), <http://www.exinfm.com/training/pdffiles/projectPrimer.pdf>.

53 Там же.

Веха	Выходные результаты и описание	Даты вех
Приемка продукции и выпуск на эксплуатацию продукции	Интеграция продукции в систему. Это свидетельствует о завершении проекта. Это означает, что продукция принята и готова к интеграции в основные виды деятельности организации.	xx/yy/zzzz

Источники: Переработано из Wilson Mar, "Project Planning Strategies and Tools," <http://www.wilsonmar.com/1projs.htm>; and Nick Jenkins, *A Project Management Primer or a guide to making projects work* (v.02, 2006), <http://www.exinfm.com/training/pdfiles/projectPrimer.pdf>.

Построение требований к поставке ИКТ

Производство и получение конечных результатов проекта является деятельностью, наиболее трудоемкой в проектах ИКТ. Будь то строительство центра, разработка нового программного обеспечения или внедрение процессов электронного управления, эта деятельность будет потреблять большую часть имеющихся ресурсов (расходы на рабочую силу).

Техническое задание является важным мероприятием до создания конечных результатов. Дженкинс (Jenkins) определяет его, как «процесс уточнения целей проекта для решения того, что должно быть достигнуто для удовлетворения «клиентов». Требования являются либо функциональными, либо нефункциональными. Функциональные требования относятся к ежедневным потребностям конечных пользователей и заинтересованных сторон проекта к продукции. Нефункциональные требования представляют собой замаскированные требования или требования, которые не являются очевидными для пользователей. К ним относятся производительность, удобство использования, надежность, безопасность, финансовые, юридические, операционные и специальные требования.⁵⁴

Функциональные характеристики становятся определенными после проведения ряда **отбора требований**, который относится к процессу определения потребностей пользователя на основе сбора данных. Данные позволяют проекту ответить на вопрос: что должно быть достигнуто (в этом проекте ИКТ)? Результатом отбора требований является определение спецификаций SMART (Specific - Определенное, Measurable - Измеримое, Achievable - Достижимое, Relevant – Уместное и Testable – Тестируемое), которые документируются (документация требований) и, главным образом, представляются в виде отчета с помощью графиков или диаграмм для отображения взаимосвязи между требованиями и процессами, в рамках которых будет функционировать разрабатываемый продукт.⁵⁵ После того, как пользователи или заинтересованные стороны проекта подписываются на этом документе в качестве подтверждения своих требований, начинаются фактические технические работы.

Конечные результаты получаются на выходах процессов, исполняемых лицами (например, управленческий персонал, консультанты, подрядчики или поставщики) по выполнению проектной работы, запланированной и выставленной в плане управления проектом. Сбор информации о выполнении работ, статусе завершения конечных результатов и о том, что было достигнуто, осуществляется в ходе осуществления проекта и учитывается в процессе отчетности об исполнении.⁵⁶

⁵⁴ Jenkins, op. cit., 15-16.

⁵⁵ Там же.

⁵⁶ Westland, op. cit.

Конечные результаты могут быть материальными или нематериальными. Примерами материальных конечных результатов являются такие продукты, как здания, дороги, оборудование, а также аппаратное и программное обеспечение. Примерами нематериальных конечных результатов являются такие услуги, как научные исследования и обучение.

Руководитель проекта и проектная группа должны быть осведомлены о сроках осуществления мероприятий. Задержки являются дорогостоящими для проекта. Кроме того, мероприятия, как правило, связаны таким образом, что любая задержка вызовет «эффект домино».

3.6 Планирование основных мероприятий проекта

После того, как были определены вехи и конечные результаты, в плане проекта перечисляются все основные задачи и мероприятия в рамках данного проекта (Таблица 14).

Таблица 14. Планирование задач, видов деятельности и мероприятий

Основные задачи планирования	Цель	Результат	Полезные инструменты для использования
Составить график или сроки проекта	Управление графиком конечных результатов	График управления проектом или структурная декомпозиция работ	PERT/CPM Диаграммы Ганта
Составить график затрат	Управление бюджетом и затратами или расходами	План расходов и бюджета, предоставляющий финансовые расходы, необходимые на весь срок реализации проекта	Budget analysis and accounting software tools
Подготовить план по управлению офисом, включая административные и операционные системы	Управление повседневной деятельностью офиса	Административный план и план деятельности	Список стандартов, систем и процессов
Подготовить стандарты качества проекта	Управление качеством результатов	План качества или план по контролю качества	Список функциональных требований и ожиданий
Подготовить план закупок	Управление процессом закупок	План закупок Условия ведения необходимой экспертизы и услуг Технические характеристики на уровне стандартов обслуживания (SLA) по отношению к плану качества Спецификации используемого оборудования и программного обеспечения Необходимо включить план приемки по отношению к SLA	Список используемых ресурсов – технические навыки, оборудование, прочее

Основные задачи планирования	Цель	Результат	Полезные инструменты для использования
Подготовить план человеческих ресурсов	Управление требованиями к человеческим ресурсам по проекту	План человеческих ресурсов, включая роли и обязанности Должности и квалификационные стандарты Шкала зарплат.	Бенчмаркинг кадров с другими аналогичными ОУП
Подготовить план коммуникаций	Управление коммуникациями с заинтересованными сторонами проекта	План коммуникаций, включая список заинтересованных сторон, необходимые виды связи и графики	Использование шаблонов или стандартов для писем, презентаций, докладов.
Подготовить план по управлению рисками	Управление рисками и методами их смягчения	План рисков	Регулярное отслеживание рисков с использованием стандартных шаблонов
Подготовить план документации и отчетности	Управление требованиями по отчетности	План документации и отчетности, включая шаблоны для облегчения процесса документации	
Подготовить план управления изменениями	Управление изменениями в масштабе и качестве	Шаблоны запросов на изменения и отчетов о дефектах	Доступные шаблоны

3.7 Офис управления проектом

При крупномасштабных проектах, как правило, создаются и учреждаются ОУП. ОУП определяет и поддерживает стандарты процессов, связанных в целом с управлением проектами в рамках организации или государственного учреждения. При этом стремятся стандартизировать и сэкономить при повторениях в выполнении проектов. ОУП является источником различных видов руководств, документации и метрик по практическому управлению проектом. Функции ОУП включают в себя:

- Управление и координация разделенными ресурсами по всем проектам
- Выявление и развитие методологии управления проектами, передового опыта и стандартов
- Координационный центр обмена информацией для управления проектной политикой, процедурами, шаблонами и другой документацией
- Централизованное управление конфигурацией для всех управляемых проектов,
- Централизованное хранилище и управление для общих и уникальных рисков по всем проектам
- Центральный офис для работы и управления проектными инструментами, такими как программное обеспечение по управлению проектом на уровне предприятия
- Централизованная координация и управление коммуникациями по всем проектам

- Наставническая платформа для руководителей проектов
- Централизованный контроль графиков и бюджетов всех ОУП на уровне предприятия
- Единая координация всех стандартов качества проектов между руководителем проекта и любым внутренним или внешним персоналом по качеству или организацией по стандартизации⁵⁷

Для проекта является идеальным иметь офисное пространство для членов проектной группы. Пространство ОУП полезно для административной офисной работы, встреч и совещаний, а также для создания продуктов, которые могут быть включены в качестве конечного результата. Некоторые члены команды могут работать удаленно и физически не относиться к ОУП. Они могут обмениваться информацией с командой, используя современные коммуникационные технологии.

Роли и обязанности команды управления проектом

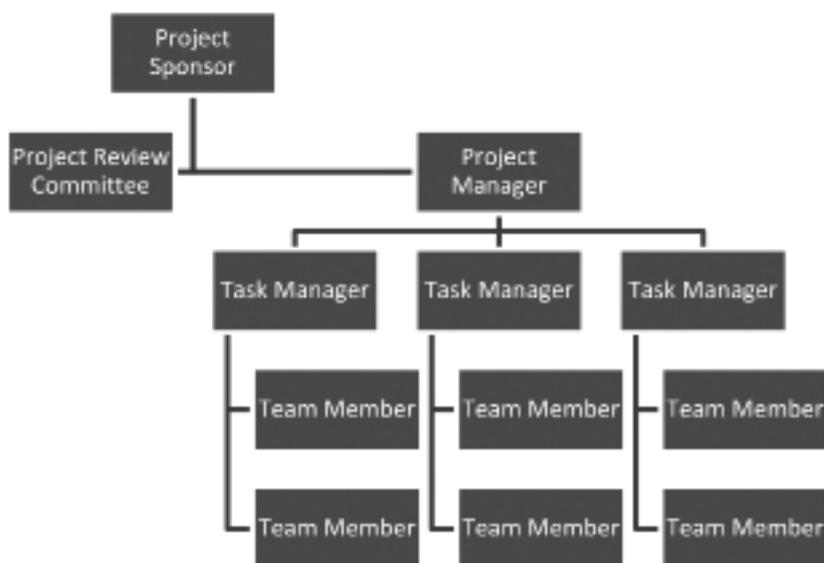
Очень важным является определение всех ролей, обязанностей или должностных инструкций членов проектной группы. Это выполняется с помощью **Плана человеческих ресурсов**, который также включает организационную структуру проекта. Полное описание обязанностей или полномочий должно быть предпринято до заключения контракта.

Организационная структура проекта

Организационная структура проекта указывает подотчетность для каждого человека по отношению к другим членам команды. На рисунке 10 показана типичная организационная структура проекта.

Рисунок 10. Пример организационной структуры проекта

[Источник: Переработано из Jason Westland, *The Project Management Life Cycle* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006)]



Хорошо определенная структура помогает руководителю проекта выполнять свои задачи по управлению эффективно и результативно. Делегирование функций и обязанностей позволит руководителю проекта сосредоточиться на конечных результатах и основных областях проекта, вопросах и процессах решения проблем.

57 John Macasio, "ICT Project Management Practitioner Network," <http://ictpmpractitioner.ning.com>. See also Wikipedia, "Project management office," Wikimedia Foundation, Inc., http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_office.



Проверьте себя

1. Почему мы должны планировать проекты?
2. Какие подходы могут использоваться для выявления проектов? Что такое бенчмаркинг?
3. Какие бывают инструменты планирования, помогающие уточнить цели и задачи проекта?
4. Что такое Анализ структурной логики?
5. Каков диапазон процессов на этапе планирования?

4. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА: ПОНЯТИЯ, ПРОБЛЕМЫ И СУЩЕСТВУЮЩАЯ ПРАКТИКА

В данном разделе рассматриваются концепции, проблемы и существующая практика в процессе реализации проекта, который включает в себя мониторинг и контроль проекта.

Утверждение Плана по управлению проектом является сигналом того, что реализация проекта началась. Это, как правило, самый длительный этап проекта. В это время происходит физическое создание конечных результатов. Для того чтобы требования были выполнены, руководитель проекта должен управлять и контролировать производство каждого конечного результата, осуществив соответствующие процессы мониторинга и контроля.

Проект является успешным тогда, когда проект закончен к назначенному сроку, не выходит за рамки бюджета, отвечает необходимым требованиям и результаты испытаний оказались приемлемыми для потребителей. Заметим, что реализация проекта должна быть проведена в полном объеме, и что каждый процесс должен быть четко доведен до каждого члена проектной команды. Многие проекты потерпели неудачу из-за отсутствия формализации этих простых, но критических процессов управления проектами.

Руководитель проекта и члены проектной команды должны выполнять многочисленные функции и задачи для реализации Плана управления проектом (Рисунок 11).

Рисунок 11. Деятельность по управлению проектом на стадии реализации



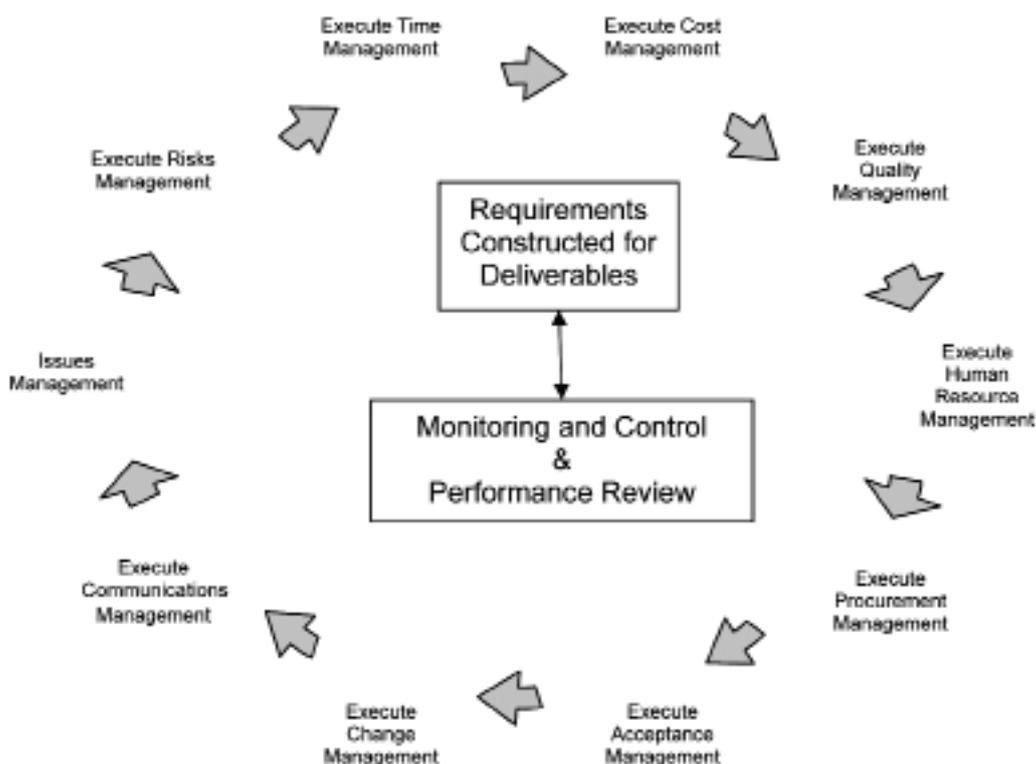
Руководитель проекта должен будет работать в тесном сотрудничестве с командой по управлению проектом и направлять запланированное исполнение мероприятий по проекту. Менеджер проекта и проектная команда будут руководить различными техническими и организационными этапами в рамках проекта. Эффективное управление ресурсами – время, деньги (или издержки) и люди (заинтересованные стороны) – имеет решающее значение.

4.1 Реализация процессов управления ИКТ

Диапазон процесса реализации

Руководители проектов в области ИКТР управляют целым рядом процессов проекта на этапе его реализации (Рисунок 12).

Рисунок 12. Диапазон деятельности по управлению на этапе реализации проекта в области ИКТ



Управление процессами реализации непосредственно связано с механизмами и процессами контроля.

Документация и использование шаблонов

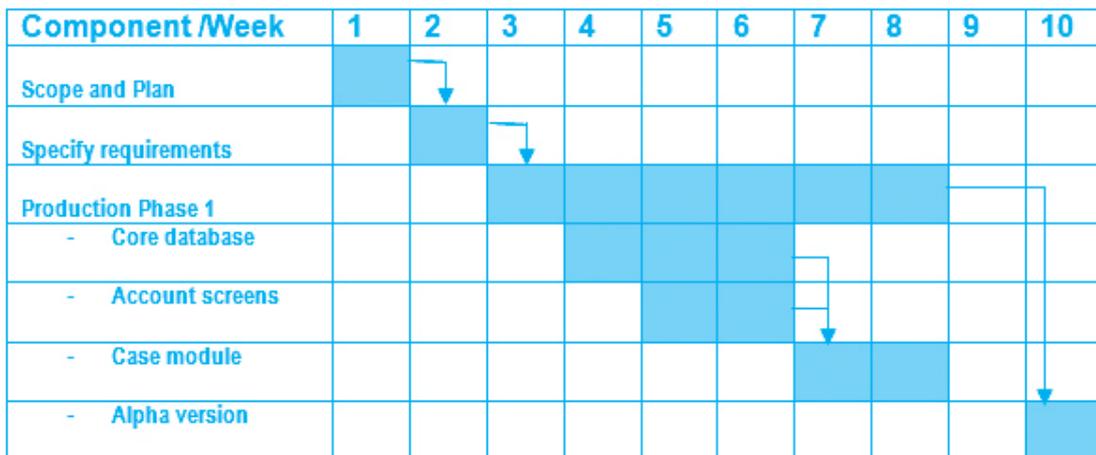
Документирование действий по реализации проекта и следование шаблонам облегчает работу проектной команды и является одним из способов отслеживания эффективности и контроля над проектом. Существует много стандартных шаблонов, которые могут быть приняты или адаптированы (см. Дополнительная литература).

4.2 Управление временем

Руководитель проекта должен контролировать и фиксировать время, затрачиваемое сотрудниками на выполнение задач проекта, поскольку время, затраченное на исполнение задач, переводится на стоимость. Управление временем (организация времени) позволяет руководителю проекта осуществлять контроль над ресурсами, выделяемыми на каждую задачу, а также дает возможность определить процент выполненной работы по каждой задаче и определить объем невыполненной работы, которая необходима для завершения задачи в целом.

На этапе планирования результатом процесса управления временем является плановый график. На данном этапе шаблоном для управления временем, как правило, служит структурная декомпозиция работ (СДР) или рабочий план с использованием диаграммы Ганта. Диаграмма Ганта показывает, сколько времени потрачено на каждый отдельный вид деятельности, а также взаимозависимости между ними (Таблица 15).

Таблица 15. Пример диаграммы Ганта для производственного этапа



Источник: Nick Jenkins, *A Project Management Primer or a guide to making projects work* (v.02, 2006), 28, <http://www.exinfm.com/training/pdffiles/projectPrimer.pdf>.

Расписание проекта может быть представлено в неграфическом виде (Таблица 16).

Таблица 16. Пример расписания плана работ

Этап	Начало	Окончание	Длительность	Результаты
Содержание и план	1 января	10 января	7 дней	Предложение проекта
Уточнение требований	13 января	24 января	10 дней	Спецификация требований
Этап производства 1	3 февраля	14 февраля	10 дней	Альфа версия
Этап производства 2	24 февраля	7 марта	10 дней	Бета версия
Этап производства 3	17 марта	28 марта	10 дней	Кандидат на выпуск
Приемочные испытания	7-апреля	11-апреля	5 дней	Выпуск системы

Этап	Начало	Окончание	Длительность	Результаты
Внедрение	21 апреля	25-апреля	5 дней	-
Запуск	28 апреля	28-апреля	0 дней	-
ВСЕГО			67дней	

Источник: Nick Jenkins, *A Project Management Primer or a guide to making projects work* (v.02, 2006), 27, <http://www.exinfmt.com/training/pdfiles/projectPrimer.pdf>.

Инструменты для расчета затрат времени на определенные виды деятельности включают в себя Метод оценки и анализа проекта (или программы) (PERT – Project Evaluation and Review Technique) и Метод анализа критического пути (CPM – Critical Path Analysis Method)

PERT был разработан для крупномасштабных проектов по проведению исследований и разработок, где события являются более непредсказуемыми. Данный метод анализирует задачи, связанные с завершением данного проекта, прежде всего время, необходимое для выполнения каждой задачи, а также определяет минимальное время, необходимое для завершения проекта в целом.

CPM является одним из инструментов, который помогает выявить критический или минимальный набор задач, необходимых для получения продукции. Данный процесс включает в себя перечисление всех задач и взаимозависимостей, а затем выделение критических задач от задач или видов деятельности, не зависящих от времени. Возможность определения важных и ключевых задач в условиях ограниченного времени и помогает руководителю проекта выбрать правильный курс.

График проекта отслеживается на каждом этапе его реализации для определения производительности выполнения проекта.

Для облегчения процесса управления временем могут быть использованы типовые листы учета отработанного времени на те или иные виды деятельности, перечисленные в плане проекта. Членам проектной команды, включая подрядчиков/консультантов и поставщиков, следует регулярно заполнять листы учета отработанного времени. Если учет затраченного времени не ведется или не регистрируется надлежащим образом, то у руководителя проекта могут возникнуть трудности в отслеживании и сопоставлении затраченного времени с запланированным. В свою очередь, это может привести к проблемам неэффективного управления временными ограничениями, затратами и качеством продукции.⁵⁸

Управление временем является общей обязанностью руководителя проекта. Можно дополнительно нанять администратора проекта, чтобы помочь руководителю проекта следить за процессом учета ежедневного отработанного времени.

4.3 Управление затратами

Руководитель должен проявлять бдительность в вопросе затрат. Дженкинс перечисляет три принципа, которые необходимо помнить при управлении затратами:

- Благоразумие – принятие во внимание пределов погрешностей
- Начисления – соответствие бюджета и затрат по графику

⁵⁸ Westland, op. cit.

- Последовательность – использование одной и той же основы даже в разные периоды времени; когда должно произойти изменение, основания для изменений должны быть общими для всех⁵⁹

Планирование затрат в рамках проекта включает в себя перечисление всех возможных расходов в денежном выражении. На стадии планирования надо уже учитывать как материальные, так и нематериальные расходы по проекту. Материальные статьи издержек, как правило, относятся к капитальным расходам, аренде, коммунальным расходам, затратам на персонал (заработная плата, подготовка кадров, пособия и накладные расходы), профессиональным услугам, принадлежностям и расходным материалам. Нематериальные затраты будут включать те, которые не относятся к обычным операциям, но в тоже время имеют важное значение для количественной оценки, таких как: установление отношений или связей, контактов и/или доброй воли, интеллектуальной собственности и тому подобное.

После того, как расходы будут установлены, можно приступить к подготовке бюджета проекта. Тем не менее, руководитель проекта должен быть готовым к непредвиденным событиям, таким как: изменения масштаба проекта, смягчение рисков и ошибок, а также внешние изменения, к примеру, инфляция, нестандартное изменение валютного курса и смена политики. Затраты, связанные с возможностью этих явлений, должны быть заложены в бюджете. Создание резерва (резервного фонда) на покрытие «неожиданных» явлений и изменений поможет команде проекта справиться с непредвиденными событиями в случае их возникновения.

Документирование и регулярная финансовая отчетность, частый мониторинг и анализ бюджета и издержек позволит руководителю проекта определить такие тенденции и выявить потенциально проблемные области.

В процессах управления затратами руководителю проекта должен помогать сотрудник с образованием в области бухгалтерского учета и финансов.

4.4 Управление качеством

Какие стандарты качества должны быть достигнуты в процессе реализации проекта? На стадии планирования команда по управлению проектом уже должна определить критерии измерения качества, гарантии и методы контроля, которые должны быть выполнены. Процессы управления качеством выделяются в ходе фактического производства физических результатов. Они гарантируют, что временные, стоимостные и качественные цели не ставились под угрозу.

Контроль качества можно отнести к «целительным действиям для исключения несоответствия качества продукции от ранее заданных параметров качества».⁶⁰

Например, если ваша потребность в ИТ заключается в том, чтобы установить новые финансовые решения при управлении процессами дебиторской и кредиторской задолженности, ожидаемым проектным решением будет внедрение (или адаптация) модулей фирменного программного обеспечения «Бухгалтерский учет», «Дебиторская и кредиторская задолженность». Для обеспечения качественных целей ваша техническая команда должна установить критерии качества показателей продукции (Таблица 17).

⁶⁰ Westland, op. cit., 76.

⁵⁹ Jenkins, op. cit., 29.

Таблица 17. Пример стандартов качества

Условия для качества	Стандартное качество
<p>Все функциональные возможности системы «Основной бухгалтерский учет», «Кредиторская и дебиторская задолженности»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проверены и установлены; 	<p>Все функциональные возможности системы «Основной бухгалтерский учет», «Кредиторская и дебиторская задолженности»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - функционируют без ошибок
<p>Общая производительность системы должна соответствовать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - времени работы системы, - времени ответа системы, - данным, перенесенным со старой системы. 	<p>Общая производительность системы показывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не менее 99% времени работы системы - время ответа системы не менее 5 секунд - 100%-ую точность данных

Источник: Jason Westland, *The Project Management Life Cycle* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), 149.

При оценке результатов качественная продукция должна соответствовать определенному набору измеримых показателей. Все, что ниже целевых показателей, не должно быть принято до тех пор, пока не будет соответствия стандартам.

На этапах строительства, а также расписания тестирования может быть принят и задокументирован анализ эффективности с использованием стандартов в качестве инструмента для оценки состояния результатов.

Если процессы строительства и испытаний отданы на исполнение внешним подрядчикам, то команда по установлению контроля над качеством должна быть в состоянии определить эффективность этих решений на основе целевых показателей качества.

4.5 Управление изменениями

В настоящем модуле рассматриваются два вида управления изменениями. Первый касается организационных изменений, а другой имеет отношение к изменениям или модификациям в запланированных мероприятиях и результатах, которые могут повлиять на содержание и качество проекта.

Управление изменениями на организационном уровне

В ходе планирования инициатив в области ИКТР особое внимание должно быть уделено организационному развитию. Руководителю и команде проекта, следует отметить, не так легко осуществить деятельность по проектам в отличие от того, как запланировано на бумаге. Существуют различные ожидания и восприятия среди заинтересованных сторон, и управление ожиданиями само по себе является огромной задачей. Заинтересованные стороны могут испытывать опасения, сопротивление и враждебность на пути реализации проекта. Процесс управления изменениями может быть простым или сложным в зависимости от масштабов и последствий изменения, которое может оказать проект на организацию и бенефициаров проекта.

Как уже говорилось в разделе 2.0, организации, инициировавшие реформы с использованием ИКТ для реорганизации систем и процессов для более эффективного предоставления услуг, должны учитывать создание программы по управлению

изменениями в своих общих организационных планах. Такие программы должны быть согласованы с целями и задачами проекта, чтобы убедиться, что промежуточные и конечные результаты будут оказывать позитивное воздействие на процессы реформирования в рамках организации.

Управление изменениями на уровне проекта

Планы, как правило, не осуществляются полностью. Деятельность в рамках проекта изменяется в ходе реализации проекта. Изменения допускаются при условии, что они не затрагивают основную часть в масштабе проекта. Должны быть созданы механизмы контроля для обеспечения того, чтобы не происходило «расползание охвата».

Расползание охвата представляет собой отклонения от масштаба проекта. Они являются дополнительными элементами, которые ранее не были согласованы или рассмотрены.

Планирование занимает существенную часть проектного времени из-за функциональных и нефункциональных требований и технических характеристик, которые должны быть подробно согласованы с пользователями и заинтересованными сторонами. Добавление других элементов к результатам приведет к задержке реализации проекта.

Руководитель и команда проекта должны быть осторожны при рассмотрении возможных причин изменений в проекте. На стадии реализации необходимость изменений должна быть хорошо изучена, и руководитель проекта должен решить, следует ли тщательно рассматривать или игнорировать эти просьбы, поскольку они будут оказывать влияние на уже существующие процессы и ограничения (сроки, издержки и масштаб).

4.6 План коммуникаций: стратегия управления изменениями⁶¹

В области управления проектами коммуникации обеспечивают чрезвычайно важные связи между заинтересованными сторонами. Проектный план по управлению изменениями должен включать в себя стратегию обмена в области коммуникаций и под-план, который рассматривает условия того, как информация о проекте и проектные изменения, которые будут осуществлены, распространяются своевременно и обсуждаются надлежащим образом. Управление этим процессом является принципиально важным, поскольку проект подразумевает работу с людьми с разнообразными интересами и отношением к проекту.

Руководители проектов должны тратить много времени на общение с командой проекта, заинтересованными сторонами, пользователями и спонсорами. Все участники команды проекта должны понимать, как от обмена информацией зависит реализация проекта в целом. Команда проекта должна использовать эффективную связь в целях обеспечения своевременного и надлежащего создания или производства, сбора и обобщения, распространения, хранения, поиска и конечного размещения проектной информации.

При планировании процесса обмена данными команда должна определить информационные и коммуникационные потребности заинтересованных сторон. В связи с этим, на этапе планирования они должны ответить на следующие вопросы: кому будет нужен тот или иной вид информации, когда им она потребуется, как она будет им доставлена и кто будет выдавать сообщения.

⁶¹ This section is drawn from Westland, op. cit.

Руководитель и команда проекта должны обладать хорошими навыками общения. Они должны иметь базовые знания эффективного общения, обратной связи, препятствий для коммуникации и различных средств массовой информации, которые могут быть использованы. По отношению к каждой заинтересованной стороне они должны задать себе некоторые вопросы: какие средства коммуникации следует использовать; это должно происходить в письменной или устной форме; сообщение должно быть передано при личной встрече или по электронной почте; должно быть официальным или неофициальным; если используется письменная коммуникация, то какие слова следует использовать; сообщение должно быть формальным или неформальным, прямым или косвенным. Выбор средства коммуникации, как правило, зависит от ситуации.

Управление коммуникациями должно начинаться на самой ранней стадии проекта. План управления коммуникациями может включать в себя руководящие принципы по проведению совещаний (будь то лицом к лицу или в электронной форме) и других случаев, исходя из потребностей проекта. Данный план должен пересматриваться на регулярной основе на протяжении жизнедеятельности проекта и корректироваться в случае необходимости в целях обеспечения его актуальности и применимости. Кроме того, план должен основываться на организационной структуре проекта, так как от этого зависят проектные требования к коммуникациям.

Что касается плана управления проектом в целом, должен осуществляться регулярный обзор результатов деятельности, поскольку там могут быть процессы, которые могут привести к изменениям в масштабе, сроках, бюджете или качестве планов. Руководитель проекта и проектная группа должны вести журнал запросов о внесении изменений и контролировать соответствие ресурсов и финансовых средств, выделенных на поддержку осуществления плана управления изменениями. При появлении изменений в процессах, вероятно, придется сообщать о них и согласовывать с вовлеченными сторонами.



Практическое упражнение

Ниже приведена матрица плана коммуникации. В колонке №1 указывается проектная деятельность, в то время как в строке №1 указывается лицо или группа лиц, с которой необходимо общаться в каждом виде деятельности. Роль каждого лица или группы лиц в процессе коммуникации определена следующим образом:

О = ответственный за обмен информацией по плану или событию; разрабатывает и распространяет информационные материалы, а также содействует в проведении совещаний

П = получает информационные материалы и принимает участие в заседаниях

К = контролирует информационный процесс и обеспечивает обратную связь

Заполните остальные части таблицы с соответствующими ролями (используйте только вышеуказанные) каждого лица или группы в вашем проекте. Примечание: лицо или группа могут иметь более одной роли.

Деятельность	Спонсор проекта	Руководитель проекта	Лидер проекта	Член проекта	Менеджер по закупкам	Менеджер по связям	Другие
Планирование качества	П	О	П	П	П	П, К	П
Планирование рисков							
Планирование документирования							
Отчетность по показателям							
Промежуточный обзорный отчет							

Источник: Переработано из Jason Westland, *The Project Management Life Cycle* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006).

4.7 Управление рисками⁶²

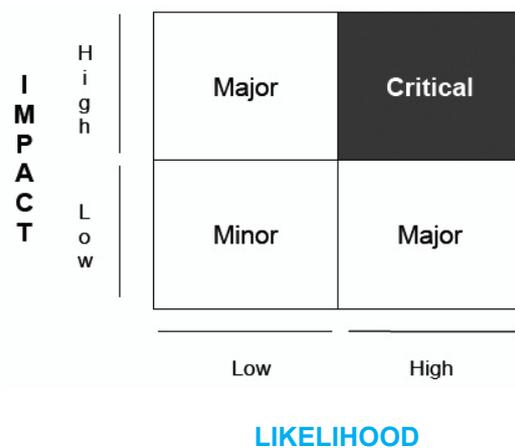
Проектными рисками являются неопределенности, внешние события или обстоятельства, которые находятся вне контроля со стороны группы по управлению проектом. Риски существуют во всех проектах. Некоторые риски могут быть выявлены и проанализированы еще на стадии планирования, а это означает, что могут быть предприняты планы для предотвращения, сведения к минимуму или смягчения последствий рисков, возникших в ходе проекта. Однако существуют неизвестные риски, которые не могут быть определены или не поддаются активному управлению. Хорошим способом управления такими видами рисков для руководителя проекта и проектной группы является разработка общих планов действий на случай непредвиденных таких рисков, а также в отношении любых известных рисков. Их можно обсуждать в качестве одного из постоянных пунктов повестки дня совещаний в рамках команды управления проектом. Проектная группа должна быть готова для активного и последовательного управления рисками на протяжении всего проекта.

Анализ рисков является одним из инструментов, помогающих выявлять угрозы для проекта. Он включает в себя вопросы, отражающие следующее: какие риски могут привести к провалу, и каковы будут последствия таких рисков? Ответы на эти вопросы могут помочь определить, является ли вероятность провала проекта высокой или низкой, и является ли воздействие высоким или низким. На рисунке 13 показано графическое представление ответов на эти вопросы.

⁶² This section is drawn from Jenkins, op. cit.

Рисунок 13. Профиль рисков

(Источник: Nick Jenkins, *A Project Management Primer or a guide to making projects work* (v.02, 2006), 31, <http://www.exinfm.com/training/pdffiles/projectPrimer.pdf>)



Угрозы с высокой вероятностью появления могут оказать существенное воздействие на проект. Основные проблемы могут достичь критического уровня, а это означает, скорей всего, провал проекта. Незначительные риски могут быть раздражающими, но не обязательно значительными, и они могут быть проигнорированы или рассматриваться в более медленном темпе.



Практическое упражнение

Ниже приведен пример проекта. Прочитайте его и ответьте на вопросы, заданные в конце примера.

Одна из основных партнерских организаций по проекту в области ИКТ внезапно потеряла своего проектного сторонника. Потеря сторонника снижает влияние проекта на другие заинтересованные стороны и участников; и может потребоваться некоторое время, прежде чем удастся найти нового сторонника. Воздействие на проект повлияет на график исполнения и, следовательно, на стоимость, которая пропорциональна задержке. Какова вероятность того, что это событие приведет к провалу проекта? Какова степень воздействия, приводящего к провалу проекта?

Какие существуют возможности для борьбы с последствиями в проекте?

Вариант 1: Поменять партнерскую организацию. Это означает возможность изменения масштабов проекта, и инициаторам проекта придется пройти весь процесс выбора новой партнерской организации, ведения переговоров, ожидания в отношении новых официальных согласований и адаптации к новой организации до тех пор, пока заинтересованные стороны будут уверены в новом масштабе проекта и новой организации.

Вариант 2: Ждать появления нового сторонника. Это означает, что данному проекту необходимо пройти процесс введения в курс дела, обучения и убеждения нового сторонника, а также удостоверения того, что он/она обладает необходимой квалификацией и имеет влияние на других основных участников и заинтересованных сторон. Чем больше времени понадобится для этого, тем более дорогостоящим будет это для проекта.

Вариант 3: Предпринять предварительные шаги для обоих вариантов и посмотреть, какой из них будет наиболее жизнеспособным. Это означает дополнительные затраты для обоих вариантов до принятия решения.

Вопросы для ответа:

1. Каковы риски при смене партнерской организации?
2. Каковы риски в ожидании нового сторонника от той же самой организации?
3. Какой вариант предоставляет более широкие возможности для сведения к минимуму задержки и проектные расходы? Какой вариант предпочтителен для риска?
4. Каков уровень риска по этой проблеме?

Руководитель проекта должен регулярно обсуждать проблемы рисков с проектной командой. Если проект является достаточно большим и рассчитан на более продолжительный срок, можно нанять менеджера по управлению рисками в качестве одного из членов проектной группы.

4.8 Управление закупками

В любом проекте предусматриваются приобретения товаров и услуг для обеспечения проектной деятельности. Процесс управления закупками включает в себя управление закупками или приобретениями товаров или услуг вне проектной группы. Проектная группа должна управлять контрактами и связанными изменениями, а также процессами проверки качества, необходимыми для администрирования контрактами или заказами на закупку, выдаваемыми уполномоченными членами проектной группы.

Управление закупками включает в себя управление любым контрактом с внешней организацией (например, запрос от пользователя), которая приобретает проект от организации исполнителя и управление договорными обязательствами, принятыми проектной группой в соответствии с договором.

Процессы управления закупками включают в себя следующее:

1. **План закупок и приобретений** – решить, что приобрести, когда и каким образом.

2. **План заключения контрактов** – чтобы документировать продукты, услуги и другие требования и как можно раньше выявить критерии отбора потенциальных поставщиков. Руководитель проекта и члены группы должны принять во внимание любую политику закупок в организации или на национальном или местном уровне государственного управления, которая будет влиять или затрагивать процессы закупок.
3. **Запрос на предложение (RFP – Request for proposal)** – чтобы получить информацию, котировки, предложения и запросы цен по мере необходимости. Поставщикам могут быть представлены полномочия запрашивать от них соответствующие предложения.
4. **Процесс выбора подрядчика** – включает в себя критерии и методы рассмотрения предложений и выбора потенциальных поставщиков, а также процесс согласования письменного контракта с каждым поставщиком.
5. **Управление контрактами** – относится к администрированию контрактами и отношениями между покупателем и продавцом. Включает в себя оценку и документирование того, как поставщик выполняет или выполнил свои обязательства для создания необходимых корректирующих мер и основы для будущих взаимоотношений с поставщиками.
6. **Завершение контракта** – относится к закрытию и урегулированию каждого контракта, в том числе решение любого открытого вопроса, который оказывает влияние на закрытие проекта.⁶³

Опыт государственных учреждений по привлечению поставщиков ИКТ на основе аутсорсинга иногда не обнадеживает. Вот несколько примеров:

- На этапах представления и предложения поставщики могут обещать услуги и другие функции, которые они не могут предоставить или которые не очень полезны для проекта.
- Поставщики предлагают большие «комиссионные» «брокеру» (сотрудник по закупкам или высокопоставленный правительственный чиновник, выступающий в качестве «спонсора» поставщика). Это, как правило, случается, когда договорная цена по тендеру является достаточно высокой.
- Поставщики могут быть не в состоянии уложиться в срок по договору, вызывая задержки и другие неудобства, в том числе судебные иски. Задержка означает дополнительные расходы по проекту.



Вопросы для размышления

Чтобы избежать негативного опыта с поставщиками и внешними подрядчиками, консультант или сотрудник в области ИКТ может рекомендовать оказание услуг внутри самой организации (например, разработка системы управления базами данных). Каковы, по вашему мнению, преимущества и недостатки разработки внутри самой организации? Каковы преимущества и недостатки аутсорсинга?

63 Westland, op. cit.

Необходимо тщательно изучить возможности привлечения внешних исполнителей или разработки внутри самой организации. Какой бы способ не был выбран, необходимо должным образом этим управлять. Крупномасштабные проекты должны иметь руководителя группы по закупкам, который будет отвечать за процесс закупок.

Многие государственные потребности в области ИКТ являются сложными и отличаются от таковых в коммерческом или бизнес-секторе. Закупки в этом контексте будут требовать процесса, насыщенного информационным обменом между руководством проекта и поставщиком или продавцом. Последние должны понимать с самого начала, что действительно требуется по проекту, предоставляя конкретные подробные требования, чтобы удостовериться, что продавец знает, с чем будет иметь дело его/ее организация.

Руководитель проекта, руководитель группы закупок и персонал должны будут работать в тесном контакте с поставщиками. Потребуется большое количество коммуникаций, чтобы удостовериться, что обе стороны понимают точки зрения друг друга. В то время как проектная группа требует чего-то, продавцы могут поставлять то, что доступно и выполнимо. Наилучшим способом является отбор решений по сравнению со слишком предписывающим поведением.⁶⁴



Практическое упражнение

Ниже приведена таблица о потребностях в закупках для создания многоцелевого телецентра. Добавьте другие требования, которые, по вашему мнению, необходимы по проекту.

Продукт или услуга	Описание	Идентификационный номер продукта	Количество	Бюджет	Дата поставки
Компьютер	ПК с процессором Intel самой последней модификации: <ul style="list-style-type: none"> - Монитор 19 дюймов - Системный блок с самым последним процессором Intel - Принадлежности - клавиатура и мышь - Самая последняя операционная система от Microsoft - Набор офисного программного обеспечения для Windows 		20	\$ 6,000	Xx/yy/ zzzz
Строительные материалы	Строительные материалы для установки кабин по каждой компьютерной услуге <ul style="list-style-type: none"> - Деревянная облицовка стен - Электрические кабели и выключатели 		20 деревянных плит, болты и гайки, кабели, выключатели и т.д.	\$ 6,000	Xx/yy/ zzzz
Консультационные услуги	Общие консультационные услуги для поддержки управления проектом, включая: <ul style="list-style-type: none"> - Аудит проверки качества - Управление офисом проекта - Бухгалтерский учет 			\$	Xx/yy/ zzzz
...					
...					

Источник: переработано из Jason Westland, *The Project Management Life Cycle* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006).

64 London Advice Services Alliance, *The Lasa Compuata Guide to Project Management* (2003), <http://www.lasa.org.uk> and <http://www.ictknowledgebase.org.uk/managingictprojects>.

4.9 Управление приемкой ⁶⁵

Управление приемкой относится к процессу достижения соглашения с конечными пользователями относительно того, какие продукты и услуги проект должен производить. Это включает в себя несколько шагов, которые обсуждаются ниже.

Приемочные испытания. Приемочное испытание представляет собой важную и отдельную фазу из технических усилий по тестированию, проведенных технической командой и поставщиками. Приемочное испытание ориентировано, главным образом, на «принятие» продукта. На этапе планирования и определения с пользователями должны быть утверждены параметры приемочного испытания до начала разработки решений ИКТ. Менеджер и техническая команда должны установить набор параметров и испытаний от пользователей, которые докажут, что данный продукт соответствует целям, поставленным на этапе проектирования. Это может быть простым контрольным списком, определяющим, что было согласовано между проектной группой и пользователями.

Go Live! Это событие, когда продукт выпущен публично. Это событие показывает успешное завершение проекта. Это может быть простое объявление всем заинтересованным сторонам о выходе продукта, или же это может быть празднование, где продукт является причиной чествования на вечеринке. Последняя может быть хорошей возможностью для поощрения членов проектной группы и выражения признательности за их напряженную работу по завершению проекта. Это также создает положительное отношение к проекту.

Выпуск (релиз) продукта. Когда продукты выпускаются для пользователей, очень важным является документация того, что было выпущено, кому и когда. Это звучит банальным, но важно их отслеживать, поскольку аспектам продукта, возможно, потребуются исправления или изменения, если пользователи обнаружат некоторые проблемы и сбои.

Отслеживание выпусков продукта должно включать в себя следующее:

- Номер версии или идентификатор выпуска
- Дата и время выпуска
- Цель выпуска (будь то обслуживание, исправление ошибки или тестирование)
- Для каждого компонента в рамках релиза: название и номер версии компонента и даты последнего изменения

После своего введения в эксплуатацию в организационных системах принятые продукты будут требовать обслуживания и возможности модернизации. Поэтому необходима основная документация проекта - то есть документации по дизайну, спецификаций и дополнительных материалов, как важная ссылка для пользовательской группы, которая будет ответственна за обслуживание и управление системой после завершения проекта. Также необходимо техническое и нетехническое ориентирующее ознакомление или обучение спецификации продукции для пользовательской группы, чтобы они могли понять продукт. Это делается для того, чтобы пользователи могли быть в состоянии справиться с техническим обслуживанием и потребностями в модернизации после завершения проекта.



Проверьте себя

1. Что включается в этап реализации проекта?
2. Почему руководители проектов должны управлять следующими проектными ограничениями: сроки, стоимость и масштаб?
3. Что такое расползание масштаба? Почему руководители должны быть начеку в отношении расползания масштаба?
4. Почему руководство проектом должно иметь процессы по контролю качества?
5. Что является рисками? Как оценивается степень риска? Какие риски являются управляемыми?
6. Что такое управление коммуникациями? Почему необходимо иметь план коммуникаций?
7. Что такое закупки? Почему руководители должны управлять закупками?
8. Что такое управление изменениями? Как управляются изменения в проекте?
9. Что такое управление приемкой? Почему это должно быть осуществлено?

5. КОНТРОЛЬ И ОТСЛЕЖИВАНИЕ ПРОЕКТА: ПОНЯТИЯ, ПРОБЛЕМЫ И СУЩЕСТВУЮЩАЯ ПРАКТИКА

В данном разделе рассматриваются концепции, проблемы и существующая практика по контролю и отслеживанию проектов.

5.1 Отслеживание хода выполнения⁶⁶

Отслеживание (мониторинг) является систематическим и непрерывным сбором, анализом и использованием управленческой информации для поддержки принятия эффективных решений. Существует несколько уровней контроля. На уровне деятельности проектная команда должна отслеживать, как продвигается проект с точки зрения расходов, использования ресурсов, выполнения мероприятий, выдачи результатов и управления рисками.

В панели инструментов ЛСП (табл. 11) указываются наблюдаемые проверяемые показатели (описываемые количественно, качественно и в плане времени). Эти показатели служат в качестве механизма контроля и оценки для руководителя проекта, проектной команды и агентства, реализующего проект (государственное учреждение, в котором осуществляется проект).

Хотя отслеживание является зоной ответственности внутреннего управления, оно также должно быть дополнено и расширено за счет «внешнего» мониторинга. Эти внешние контрольные вмешательства полезны в предоставлении объективной проверки результатов, дополнительных технических консультаций и целостного видения общей картины для вышестоящих или высших должностных лиц управления.

На рисунке 14 показана иерархия целей ЛСП и ее связи с отслеживанием, обзором, оценкой и аудитом.

Рисунок 14. Взаимосвязь между мероприятиями по оценке, отслеживанию/анализу с иерархией целей ЛСМ

(Источник: European Commission, *Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines* (Brussels: European Commission, 2004), 103, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

Основное внимание	Иерархия целей ЛСМ
Оценка (постфактум)	Общая цель
Оценка и обзор	Цель
Обзор и аудит мониторинга	Результаты
Мониторинг и аудит	Мероприятия и ресурсы

⁶⁶ This section is drawn from European Commission, op. cit.

Планы и мероприятия должны пересматриваться на регулярной основе и обновляться или корректироваться для сохранения их уместности и выполнимости. При необходимости должны быть разработаны и документально подтверждены процессы отслеживания, руководящие принципы и форматы для системы мониторинга проекта. Система отслеживания должна охватывать следующие направления:

- Содержание проекта – заинтересованные стороны, институциональный потенциал, цели и ресурсы проекта
- Характер организационных отношений, механизмы управления и ограничения потенциала
- Информационные потребности тех, кто осуществляет проект, и других заинтересованных сторон
- Существующие системы и процедуры сбора информации
- Руководящие принципы и форматы для системы отслеживания проекта
- Обучение и ресурсы для поддержки разработки и внедрения систем
- Предположения и риски проекта⁶⁷

Регулярные обзоры хода выполнения проекта обеспечивают возможность анализа достигнутого прогресса. Обзоры должны восприниматься в качестве непрерывного процесса обучения, на основании которого полученный опыт рассматривается и повторно используется в текущем процессе планирования. Отслеживание и анализ обеспечивают повышение вклада и понимания текущего процесса планирования и перепланирования проекта.

5.2 Отчетность о ходе выполнения

В рамках процессов мониторинга руководитель проекта и проектная команда должны подготовить отчеты по физическому и финансовому состоянию проекта для заинтересованных сторон, в особенности для тех, кто предоставляет финансовые ресурсы для поддержки выполнения проекта. Эти отчеты позволяют:

- Проинформировать заинтересованные стороны о ходе осуществления проекта (в сравнении с тем, что было запланировано), о возникших трудностях и любых требуемых существенных исправлениях или действиях поддержки;
- Обеспечить официальную документацию того, что было достигнуто в течение отчетного периода, и тем самым облегчить будущие обзоры или оценки;
- Документировать любые изменения в планах, включая бюджетные требования; и, следовательно,
- Содействовать повышению прозрачности и подотчетности.⁶⁸

Уже на этапе планирования может быть построена система отчетности для обеспечения стандарта представления отчетности о реализации проекта и прогресса. План отчетности включает в себя сроки ожидаемых отчетов. Отчеты могут быть ежемесячными, ежеквартальными, полугодовыми или годовыми.

Проектные спонсоры, такие как донорские и финансовые агентства, всегда требуют отчеты. Ниже представлены некоторые из этих требований:

Отчет о начале работ – очень рекомендуется для всех проектов. Как правило, он предоставляется в течение трех месяцев с момента запуска проекта. Отчет может служить сигналом для начала финансирования в поддержку отбора и организации

⁶⁷ AusAID, op. cit.; and European Commission, op. cit.

⁶⁸ Ibid.

ключевых сотрудников проекта. Подготовка отчета о начале работ может предоставить возможность руководителям проектов для консультаций с заинтересованными сторонами и пересмотра дизайна проекта. Он также может позволить обновить первый ежегодный план работы для обеспечения актуальности и выполнимости, а также еще раз закрепить обязательства руководства и других заинтересованных сторон проекта. Это особенно важно в ситуациях, когда значительная часть проектных работ была проделана «другими» до того момента, когда руководитель проекта и проектная команда взяли на себя реализацию проекта. Такой отчет также полезен, когда дизайн проект был подготовлен когда-либо в прошлом (например, в некоторых случаях временной интервал может быть более года между завершением технико-экономического обоснования, финансового предложения и началом осуществления проекта).

Первый годовой (квартальный или полугодовой) план – отчет о начале работ, как правило, сопровождается первым годовым планом, в котором излагаются и освещаются деятельность, проектные выходные/промежуточные результаты, бюджетная смета и график основных мероприятий.

Отчеты о ходе работы – должны быть подготовлены партнерами, которые вовлечены в реализацию, и руководителем проекта на регулярной основе (или как указано в соглашении с донорским учреждением). Вместе с тем, следует избегать чрезмерных нагрузок на руководителей проектов с требованиями к отчетности, форматы и сроки отчетности должны основываться на существующих системах, а не дублировать их. Как формальное требование, целесообразно требовать отчеты о ходе работы не чаще, чем раз в квартал и каждые шесть месяцев. В отчете о ходе работы приводится краткая информация о статусе проекта в стандартном формате, который доступен для сотрудников. Ежегодный отчет должен не только сосредоточиться на том, что было достигнуто (или не достигнуто) по проекту, но также и на любом существенном изменении во «внешнем» окружении. Он также должен обеспечить краткий обзор перспектив по устойчивости выгод.

Пересмотренный бюджет проекта – включает любой пересмотр бюджета с учетом изменений в планах.

Сопутствующий план на определенный срок – должен уделить внимание документированию хода выполнения в направлении осуществления запланированных результатов и достижения проектной цели. Необходимо предоставить сравнение с первоначальным дизайном проекта (или обновленным в соответствии с отчетом о начале работ) и последним рабочим планом. В этом отчете также содержится ссылка на предыдущие планы, предоставляя возможность тем, кто осуществляет проект, перепланировать результаты, деятельность и потребности в ресурсах в свете накопленного опыта и извлеченных уроков. Часто требуется оперативная сводка по отчету, касающаяся конкретных решений и действий, необходимых от соответствующих заинтересованных сторон.

Отчет о завершении – должен быть подготовлен в конце срока финансирования проекта. Если нет официального этапа оценки постфактум, отчет о завершении может быть последней возможностью зафиксировать и прокомментировать общие достижения по сравнению с первоначальным планом и перспективами устойчивости достигнутых результатов. Он также предоставляет возможность зафиксировать извлеченные уроки и рекомендации в отношении каких-либо требуемых последующих действий.⁶⁹

При подготовке отчетов следует иметь в виду следующие требования:

69 Там же.

- Основное внимание должно быть уделено прогрессу в достижении намеченных результатов или сформулированных в проектном плане. Отчет не должен только перечислять предпринятые действия и предоставленные вклады.
- Должны быть представлены сравнения и противопоставления продвижения по отношению к проектному плану с тем, чтобы могла быть выполнена оценка эффективности работы.
- Необходимо дать краткое объяснение отклонениям от плана и указать предпринятые или рекомендованные меры по исправлению положения.
- Отчет должен быть кратким и четким, чтобы представленная информация была легко доступна и понятна.



Проверьте себя

1. Какая разница между процессами отслеживания, оценки и аудита? Когда вы используете эти процессы?
2. Почему необходимо отслеживать проект? Почему он должен быть подвергнут оценке?
3. Какие отчеты и документация составляются в ходе отслеживания и оценки проекта?

6. ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА: ПОНЯТИЯ, ПРОБЛЕМЫ И СУЩЕСТВУЮЩАЯ ПРАКТИКА

В данном разделе рассматриваются концепции, проблемы и процессы завершения проектов.

Закрытие проекта включает в себя завершение всех мероприятий по проекту, которые были завершены. Оно также включает установление процедур для координации проверки и документирования проектных выходных результатов, официального принятия проектных результатов, а также документирование причин предпринятых действий, если деятельность была прекращена до запланированного окончания.

6.1 Принятие проектных результатов⁷⁰

Существует два вида деятельности по закрытию проекта.

Административное закрытие включает детализацию всех видов деятельности, взаимодействий, роли и обязанности проектной команды и других заинтересованных сторон, участвовавших в осуществлении проекта. Оно также включает в себя сбор проектной документации, анализ проектных успехов или неудач, систематизацию извлеченных уроков и архивацию информации для организации или будущего использования проектной командой.

Завершение контрактов включает в себя все мероприятия по улаживанию и завершению любых соглашений и контрактов. Этот процесс включает как верификацию продукта (то есть проверку того, что все виды работ были завершены правильно и удовлетворительно), так и административное закрытие (то есть обновление отчетов по контракту для отображения заключительных результатов и архивирования информации для использования в будущем). Условия договора могут также предписывать спецификации по завершению контракта. Досрочное расторжение договора является особым случаем завершения контракта, которое может возникнуть, например, от невозможности поставить продукт, перерасхода бюджета или отсутствия необходимых ресурсов. Такого рода процедуры являются дополнением в процесс завершения контракта.

После завершения контракта – то есть, когда конечный продукт поставлен в соответствии с согласованными спецификациями – проектная команда должна обозначить факт принятия данного продукта. Как правило, принятие отображается в официальном документе с явным выражением принятия с посредством подписания всеми заинтересованными сторонами.

Как было упомянуто ранее, если выходные результаты не приемлемы для пользователей, проводится расследование и прикладываются отчеты с указанием причин непринятия. Проектная команда должна обратиться за юридической консультацией при таком развитии событий.

⁷⁰ This section is drawn from Westland, op. cit.

6.2 Оценка проекта⁷¹

В конце проекта (или даже перед закрытием проекта) проводится оценка для обеспечения систематической и объективной оценки планирования, выполнения и результатов проекта, а также для определения уместности и достижения целей, действенности, связанной с развитием, эффективности, результативности и устойчивости.

В чем разница между этой оценкой, отслеживанием и аудитом? В то время как все эти мероприятия предназначены для оценки проекта, основное внимание каждого мероприятия отличается следующим образом:

Оценка уделяет основное внимание оценке действенности, эффективности, результативности, уместности и устойчивости политики и мероприятий организации или донора.

Отслеживание представляет собой непрерывный анализ хода выполнения проекта в достижении запланированных результатов с целью совершенствования принимаемых управленческих решений.

Аудит дает оценку:

- законности и правильности проектных расходов и доходов (то есть соответствие проекта с законами и предписаниями, а также с применимыми договорными правилами и критериями);
- использовались ли средства проекта эффективно и экономно (то есть в соответствии с требованиями рационального управления финансами);
- использовались ли средства проекта эффективно (то есть по назначению). Аудит больше уделяет внимание финансовой стороне управления.

Оценка должна иметь следующие характеристики:

- Она является беспристрастной и независимой от планирования и выполнения проекта.
- Она достоверна – оценка проводится независимыми экспертами соответствующей квалификации, и соблюдается прозрачность, например, путем широкого распространения результатов.
- Она стимулирует участие заинтересованных сторон в процессе оценки для обеспечения того, чтобы были приняты во внимание различные точки зрения и мнения.
- Она обеспечивает условие того, что полученные выводы и рекомендации являются полезными через своевременное представление соответствующей, четкой и краткой информации лицам, принимающим решение.

Результатом оценочной деятельности является **отчет об оценке**, который должен отразить структуру основных критериев оценки – то есть уместности, действенности, эффективности, результативности и устойчивости. Отчет должен принять во внимание характер проекта, этап, на котором была выполнена оценка, и пользователей, для которых данный отчет подготовлен. Для демонстрации пользы, полученной от проекта, может быть использована таблица 18. Она выражает выгоды в значениях, таких как: денежный эквивалент, процент или количество часов.

⁷¹ This section is drawn from European Commission, op. cit.

Таблица 18. Реализация преимуществ

Категории пользы/выгод	Намеченная выгода	Прогнозируемое значение	Фактическое значение	Отклонение	
Финансовые	• Новые источники доходов	\$x	\$x	\$x	
	• Сокращение затрат	\$x	\$x	\$x	
	• Увеличенная норма прибыли	\$x	\$x	\$x	
Эксплуатационные	• Повышение эффективности	Описать	Описать	Описать	
		• Сокращение времени производства до выхода на рынок	x%	x%	x%
		x часов	x часов	x часов	
	• Повышение качества продукта/услуг	x%	x%	x%	
Маркетинговые	• Повышение узнаваемости на рынке	Описать	Описать	Описать	
		• Большая доля на рынке	x%	x%	x%
		x%	x%	x%	
	• Дополнительные конкурентные преимущества	Описать	Описать	Описать	



Вопросы для размышления

1. Кто, по вашему мнению, должен проводить проектную оценку - внутренний персонал или внешний оппонент? Почему?
2. Каковы преимущества от привлечения внешнего оппонента? Каковы недостатки?

6.3 Использование полученного опыта

В течение жизненного цикла проекта проектная команда и ключевые заинтересованные стороны выявляют уроки, полученные из технических, организационных и технологических аспектов проекта. Все знания, полученные в течение проекта, должны быть зафиксированы таким образом, чтобы стать частью исторической базы данных организации. Эти уроки должны быть составлены и формализованы, а также храниться в течение всего срока реализации проекта.

Например, уроки, извлеченные в области человеческих ресурсов, могут включать:

- Организационные структуры проектов, описания должностей и планы укомплектования персоналом, которые могут быть сохранены в виде шаблонов;
- Основные правила, методы разрешения конфликтами и выражения признательности, которые были особенно полезны;
- Процедуры для виртуальных команд, совмещения, переговоров, обучения и создания командного потенциала, которые оказались успешными;
- Специальные навыки или компетенции членов команды, которые были обнаружены в ходе реализации проекта;
- Проблемы и решения, зафиксированные в журнале регистрации проектных событий.

Занятия по полученным урокам могут проводиться для выявления проектных успехов и неудач, а также для выработки рекомендаций по улучшению будущей деятельности по проектам. Темы заседаний по полученным урокам могут варьироваться. В некоторых случаях упор делается на технических процессах или процессах разработки продукта, а в других случаях акцент делается на тех процессах, которые помогли или препятствовали выполнению работ. Команды могут собирать информацию чаще, если они чувствуют, что увеличение количества данных заслуживает дополнительных затрат времени и денег. Занятия по полученным урокам обеспечивают команды будущих проектов информацией, которая позволит увеличить эффективность и результативность управления проектами. Кроме того, занятия по урокам, полученным из завершающих стадий этапов, могут служить хорошими упражнениями по повышению потенциала команды.⁷²

На руководителей проектов ложатся профессиональные обязательства по проведению занятий по полученным урокам с основными заинтересованными сторонами, как внутренними, так и внешними, особенно, если проект привел к менее желательным результатам. Такие заседания могут предоставить:

- Обновление базы знаний по полученным урокам
- Вклады в систему управления знаниями
- Обновление проектной или организационной политики, процедур и процессов
- Повышение квалификации
- Общее усовершенствование продукции и услуг
- Обновления в плане управления рисками
- Пересмотренный бюджетный план⁷³



Практическое упражнение

Проекты внедрения системы (продуктов), как правило, подвергаются приемочным испытаниям. Привлеченные компании должны проводить демонстрации и тесты с пользователями, пока все функциональные и технические характеристики систем не будут однозначно приняты пользователями.

Бывают случаи, когда испытания продукта не принимаются пользователями. В таких ситуациях откладывается этап закрытия проекта. Если бы вы были руководителем проекта, что вы и ваша команда управления сделали бы для урегулирования ситуации? Какие уроки можно извлечь из подобной ситуации?



Проверьте себя

1. Почему проект должен иметь процесс завершения?
2. Что такое «полученные уроки»? Какова польза от «полученных уроков»?

⁷² European Commission, op. cit.; and Westland, op. cit.

⁷³ Там же.

7. ПОСЛЕПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: ЭКСПЛУАТАЦИЯ СИСТЕМ ИКТ И ПРОБЛЕМЫ УСТОЙЧИВОСТИ

В данном разделе обсуждается необходимость в гарантировании интеграции проектных продуктов и результатов в операционную деятельность и их последующей поддержки.

С технической точки зрения проект заканчивается, когда предприняты проектное закрытие и передача продукта. Однако результаты проекта, в частности, продукты, создаваемые по проекту, продолжают свою «жизнь» в пользовательской стороне (клиента или потребителя). Процессы, осуществляемые для обеспечения удобства и эффективности продукта в данном контексте, определяют будущий жизненный цикл продукта. Для проектов, которые приводят к разработке системы электронного правительства, устойчивость является ключевым вопросом, который необходимо будет проработать пользователям после реализации проекта.

Так же как новорожденного младенца, новый продукт или систему необходимо лелеять. Проектным спонсорам, проектным операторам и пользователям необходимо достаточно серьезно продумать планы относительно его устойчивости и усовершенствования. Ниже приведены некоторые вопросы, которые нужно рассмотреть в плане обеспечения устойчивости для нового продукта или системы:

- Существует ли политика по поддержке преемственности, сохранения или усовершенствования продукта?
- Существует ли инфраструктура, готовая для поддержки этого продукта?
- Существуют ли специалисты или группы специалистов в организации для обслуживания продукта?
- Будут ли выделяться на регулярной основе фонды на обслуживание и улучшение продукта?
- Есть ли достаточный потенциал в рамках организации по поддержанию и улучшению продукта?
- Существует ли потребность во взаимодействии продукта с другими системами?

Эти вопросы подразумевают, что те, кто получает или наследует новый продукт или систему, должны будут иметь план для его интеграции в рамках организационной среды.

7.1 Политическая среда

Страны, которые приступают к осуществлению электронного управления и проектов в области ИКТР, должны рассмотреть потребности и требования национальной политики в области ИКТ. Без политической поддержки новые инициативы могут в конечном итоге стать «бесполезными вещами» (White elephants), неспособные принести свои обещанные выгоды. Также важно принять во внимание политику в отношении телекоммуникаций, которые будут поддерживать или препятствовать развитию страны при поддержке ИКТ, а также организационную политику, которая будет поддерживать или препятствовать развитию любых инициатив в области электронного управления или ИКТР на местном или организационном уровне.

7.2 Потенциал для обслуживания и усовершенствования

Помимо политики существуют ресурсы, необходимые для обеспечения преемственности, сохранения и усовершенствования продукта или системы. Необходимо определить спонсора продукта (например, министерство на уровне страны, местный орган власти на уровне местного самоуправления, или подразделение управления или ИКТ по информационным системам на организационном уровне), который продолжит поддержку развития и обслуживания продукта или системы. В частности, спонсоры проекта могут:

- Назначить подразделения или группы, которые будут поддерживать и постоянно усовершенствовать продукт или систему;
- Обеспечить условия того, что имеются средства, выделяемые для развития, поддержания и усовершенствования продукта или системы;
- Укрепить потенциал организации и других учреждений для полной оценки выгод от использования и поддержки нового продукта или системы. Когда организация или местное правительство понимают преимущества, которые будут получены от инициативы, такие руководящие органы могут обеспечить больше поддержки.

7.3 Непрерывная пропаганда

В проектах ИКТР особенно важным является обеспечение того, что разработанный продукт или система работает для намеченных пользователей. Правительство должно добиться широкой известности нового продукта или системы, насколько это возможно. Следует заручиться поддержкой бизнес-сектора, который имеет возможности инвестировать и предпринимать инициативы в области ИКТР и электронного управления.

Модель зрелости управления

Организациям следует стремиться постоянно совершенствовать свои системы, чтобы обеспечить оптимальную производительность. Один из способов сделать это заключается в стандартизации систем и процессов, которые будут охватывать все уровни организации – то есть не только проекты организации, но также и ее программы и портфели проектов. Необходима согласованность систем в рамках организации.

По данным Управления государственной торговли Великобритании (OGC -Office of Government Commerce), «зрелая организация имеет способность в масштабах организации управлять инициативами, основанными на стандартизированных, определенных процессах управления». Последние могут быть настроены для удовлетворения конкретных потребностей организации, которые также должны быть сообщены членам группы и заинтересованным сторонам и осуществлены на основе планов и определенных процессов.⁷⁴

OGC предлагает «Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами» (P3M3 – Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), ключевым понятием которой является приведение групп управления (проектами, программами и портфелями) в соответствии с пятью уровнями зрелости.

Уровень 1: Процесс инициирования – проекты, программы и портфели не имеют никаких стандартов и процессов отслеживания

⁷⁴ Office of Government Commerce, *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model: P3M3 Public Consultation Draft v2.0* (2008), <http://www.p3m3-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?IID=322&SID=90>.

Уровень 2: Повторяемый процесс – имеются ограниченные процессы согласованности и координации проектов, программ и портфелей

Уровень 3: Определенный процесс – имеются централизованно запрограммированные процессы по проектам, программам и портфелям

Уровень 4: Управляемый процесс – процессы управления проектами, программами и портфелями имеют определенные измерения эффективности управления, а также работают в направлении обеспечения качества для лучшего прогнозирования будущих результатов

Уровень 5: Оптимальный процесс – процессы непрерывного улучшения управлением проблемами и технологиями, направленные на оптимизацию исполнения и процессов управления проектами, программами и портфелями

Эта модель представляет собой сложную задачу для организаций, направленных на максимальный уровень эффективности и качественного оказания услуг гражданам.



Практическое упражнение

Прочитайте следующий пример и ответьте на вопросы, заданные в конце этого примера.

Три года назад был разработан и осуществлен проект улучшения предоставления информационных услуг агентством по государственным доходам. Результатом проекта было внедрение экспериментального центра обслуживания населения, обеспечивающего гражданам легко запоминаемый номер телефона вызова и адрес электронной почты для осуществления контакта. В ходе его выполнения и закрытия проект был признан успешным, потому что он увеличил удовлетворенность клиентов, косвенно способствуя увеличению доходов, а также повысил потенциал и сервисную производительность государственных служащих в предоставлении информации и содействии образованию населения через центр обслуживания граждан.

В ходе выполнения проекта была создано подразделение – центр агентства по обслуживанию граждан – с временно назначенным персоналом. После двух лет проект был передан на баланс агентства, и центр должен был продолжить свою работу. Персонал центра решил остаться для продолжения своей работы. Тем не менее, подразделение и персонал должны были быть официально признаны. Необходимо было утвердить и закрепить штатное расписание, что требовало политической поддержки от других учреждений, таких как Агентство по государственной службе, которое отвечает за регулирование всего государственного персонала, и Министерство финансов для выделения фондов заработной платы и материального обеспечения для обслуживания оборудования и совершенствования технологий.

С тех пор прошло два года, а центр до сих пор все еще официально не признан, и штатное расписание все еще не утверждено, хотя действие программы все еще продолжает обеспечивать финансовую поддержку для покрытия расходов на обслуживание подразделения. Увеличилась деморализация среди персонала, что приводит к снижению производительности обслуживания.

Вопросы:

1. Какая поддержка требуется центру по обслуживанию граждан для продолжения своей деятельности?
2. Что можно было сделать раньше, чтобы обеспечить устойчивость подразделения центра по обслуживанию граждан?



Проверьте себя

1. Почему реализация проектов в области ИКТ должна приводить к устойчивым инициативам?
2. Каковы требования к устойчивости продукта после завершения проекта?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном модуле были рассмотрены следующие ключевые моменты:

1. Управление проектами в области ИКТР очень похоже на управление другими типами проектов развития. Используются те же самые процессы и циклы управления проектами. Важными элементами в проектах ИКТР, как и в других типах проектов, являются люди, процессы и технологии.
2. Тем не менее, в проектах ИКТР необходимо обратить особое внимание на управление изменениями. В частности, необходимо принять во внимание точки зрения заинтересованных сторон и обеспечить их полноценное участие в процессе разработки и реализации проектов. В частности, пользователи результатов проекта должны быть вовлечены с первого дня в процесс реализации проекта.
3. Для любого проекта в области ИКТР, требующего результативного и эффективного оказания услуг гражданам, необходимо рассмотреть реорганизацию бизнес-процессов. Необходимо предпринять тщательный анализ систем подразделения или организации, которые должны быть изменены для достижения целей проекта.
4. ИКТР не являются быстрым решением в целях развития. Потребности людей, а не технологий, должны диктовать дизайн проекта. Необходимо подчеркнуть право собственности на проект целевых пользователей, потому что, в конечном счете, пользователи будут ответственны за полноценную интеграцию и устойчивость продуктов или систем, разработанных в рамках проекта.
5. Для успешной реализации проектов ИКТР должны быть соблюдены следующие принципы, которые были сформулированы на опыте проектов, осуществленных под различными юрисдикциями страны:
 - Участие всех людей, которые являются частью проекта на каждом этапе
 - Право собственности на местном уровне и развитие потенциала
 - Смешение технологий
 - Многостороннее партнерство
 - Согласование с большим числом усилий партнеров по развитию на основе спроса, особенно тех, которые связаны с борьбой с нищетой
 - Институциональная ответственность и лидерство
 - Конкурентная благоприятная среда
 - Финансовая и социальная устойчивость
 - Рассмотрение рисков
6. Для обеспечения устойчивости результатов проектов в области ИКТР:
 - Они должны быть интегрированы в национальные цели в области развития и связаны с внешним окружением проекта.
 - Необходима приверженность и поддержка со стороны национального правительства и согласование (и создание) политики в поддержку развития ИКТ.
 - Они должны учитывать интересы общества, в частности, право населения на доступ к информации.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Дополнительная литература

AusAID. 2005. The Logical Framework Approach. In *AusGuide - A Guide to Program Management*. Commonwealth of Australia.
<http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf>.

Barry, Timothy R. *Top 10 Qualities of a Project Manager*. Project Smart.
<http://www.projectsart.co.uk/top-10-qualities-project-manager.html>.

Center for Technology in Government. 1999. *Tying a Sensible Knot: A Practical Guide to State-Local Information Systems*. Albany: University of Albany.
<http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/tying/tying.pdf>.

Des Gasper. 2001. *Logical Frameworks: Problems and Potentials*.
<http://winelands.sun.ac.za/2001/Papers/Gasper,%20Des.htm>.

European Commission. 2004. *Aid Delivery Method: Volume 1 - Project Cycle Management Guidelines*. Brussels: European Commission.
http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf.

Gyulghasyan, Levon. 2005. *Using Logical Framework Approach for Project Management*. USDA CADI.

Jenkins, Nick. 2006. *A Project Management Primer or a guide to making projects work v.02*.
<http://www.exinfm.com/training/pdffiles/projectPrimer.pdf>.

Karl, Marilee. 2000. *Monitoring and evaluating stakeholder participation in agriculture and rural development projects: a literature review*. FAO.
<http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0074.htm>.

Lasa knowledgebase. *Managing ICT Projects*. London Advice Services Alliance.
<http://www.ictknowledgebase.org.uk/managingictprojects>.

Macasio, John. 2008. *ICT Project Management Practitioner Network*. LingkodBayanet on Ning. <http://ictpmpractitioner.ning.com>.

Mar, Wilson. *Project Planning Strategies and Tools*.
<http://www.wilsonmar.com/1projs.htm#ProjPhases>.

McNamara, Carter. *Organizational Change and Development*. Free Management Library.
http://www.managementhelp.org/org_chng/org_chng.htm#anchor317286.

NORAD. 1999. *The Logical Framework Approach (LFA): Handbook for objectives-oriented planning*, Fourth edition. Oslo: Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD).
http://www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=1069.

- Reader. Introduction to the LFA.
<http://www.pops.int/documents/guidance/NIPsFINAL/logframe.pdf>.
- Rozendal, Rutger. 2002. *The Cultural and Political Environment of ICT Projects in Developing Countries*. IICD Research Brief No. 3. The Hague: International Institute for Communication and Development. <http://www.iicd.org/files/IICD-ResearchBrief3.pdf>.
- Salman, Ahmed. 2004. Elusive challenges of e-change management in developing countries. *Business Process Management Journal* Vol. 10 (2): 140 – 157.
- Siochru, Sean O. and Bruce Girard. 2005. *Community-based Networks and Innovative Technologies: New models to serve and empower the poor*. United Nations Development Programme Series: Making ICT Work for the Poor.
<http://www.undp.org/poverty/docs/ictd/ICTD-Community-Nets.pdf>.
- Smith, Nigel, ed. 2007. *Engineering Project Management*. 3rd Edition. Blackwell Publishing.
- Swiss Agency for Development and Cooperation. 2005. *SDC ICT4D Strategy*. Berne: SDC.
http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_161888.pdf.
- TeleTech. White Paper: Human Capital as a Force Multiplier.
http://www.telettech.com/telettech/file/pdf/White%20Papers/HC_White_Paper.pdf.
- United States Department of Agriculture. 2000. *Cooperative Feasibility Study Guide*.
<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr58.pdf>.
- Watkins, Thayer. An Introduction to Cost Benefit Analysis. San Jose State University Department of Economics. <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm>.
- Westland, Jason. 2006. *The Project Management Life Cycle*. London and Philadelphia: Kogan Page.

Шаблоны по управлению проектами

- CVR/IT Consulting. The Project Management Template Library.
http://www.cvr-it.com/PM_Templates/.
- Method123. Project Management Templates. <http://www.method123.com>.
- Microsoft Corporation. Microsoft Solutions Framework.
<http://www.microsoft.com/technet/solutionaccelerators/msf/default.aspx>.
- Office of Government Commerce. Prince2.
http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp.
- Project Management Institute. Resources.
<http://www.pmi.org/Resources/Pages/Default.aspx>.

Глоссарий

Предположения	Внешние факторы, неподконтрольные руководителям проектов, имеющие влияние на успех проекта.
Эталонная оценка Benchmarking	Облегчает идентификацию возможных проектов для организации, сравнивая и измеряя политики, существующий опыт и исполнение по отношению к высокопроизводительным организациям в том же секторе.
Бизнес-план	Документ, который оправдывает вмешательство или инициативу в качестве средства решения или исправления проблемы.
Конструирование	Включает оценку и приобретение существующего программного обеспечения, разработку дополнительного программного обеспечения, детализированной спецификации действий, интеграцию всех элементов в целое и последовательные уровни тестирования программного обеспечения..
Конечный пользователь	Человек, группа или организация, которая использует продукт.
Технико-экономическое обоснование	Предназначено обеспечить краткий обзор первичных проблем, связанных с предложенным проектом для предоставления организаторами проекта основания принятия решения по запуску проекта и для выбора самых желательных вариантов.
Влиятельные лица	Люди или группы, которые, хотя не связаны непосредственно с приобретением или использованием результатов проекта, могут положительно или отрицательно влиять на курс проекта из-за их положения в организации или обществе.
Информационные и коммуникационные технологии	Службы, приложения и технологии, использующие различные типы оборудования и программного обеспечения, часто взаимодействующие посредством телекоммуникационных сетей.
Проекты в области ИКТ	Решения, основанные на ИКТ, которые соответствуют определенным услугам и стратегическим потребностям правительства.
Логико-структурный подход	Инструмент управления, который помогает анализировать и организовывать интеллектуальный процесс в переходе от этапа разработки проекта к этапу планирования.
Логико-структурная матрица	Резюме деятельности по дизайну проекта, получаемое после проведения анализа структурной логики.
Отслеживание	Процесс проверки, выполнения всех планов (вкладов и результатов) и стандартов качества; позволяет обнаружение и управление областями риска.
Вехи (также называются контрольными точками)	Результаты, достижение которых обозначает завершение этапа или набора задач.
Эксплуатация	Продолжающееся использование системы, включает предоставление отчетности по инцидентам, рабочих запросов по ошибкам, изменениям в окружении системы и в потребностях пользователей.

Организационный план управления изменениями	План, который адресован на воздействие проекта (положительное и отрицательное) на поведение людей в организации.
Собственность	Получение владения - процесс усвоения ответственности за процесс развития и его результаты, и, соответственно, готовность вложить значительные усилия и ресурсы; в общем, расцениваемый как предпосылка для устойчивости действий по развитию.
Участие	Процесс, в котором вовлеченные люди сотрудничают в проектах развития и программах; также рассматривается как передача полномочий лицам и группам в терминах приобретения навыков, знания и опыта, приводя к большей уверенности в своих силах.
Планирование	Этап, на котором исследуется проектное окружение, определяются объяснение и предположения о проекте, идентифицируются содержание, требования и параметры ресурсов (время, затраты и люди), включая риски.
Программирование	Процесс, на котором определяется программа действий и помещается в последовательный план, основанный на (национальной или местной) политике, повестке дня, стратегии и целях, и пересекающихся темах для рассмотрения в процессах разработки и планирования проектов.
Проект	Промежуточные действия, которые используют ресурсы, вызывают затраты и производят выходные результаты в течение определенного промежутка времени для достижения конкретной цели.
Экспертиза проекта	Формальный обзор и инструмент управления для проверки качества.
Завершение проекта	Этап, когда заканчивается деятельность по проекту и достигнуты выходные результаты, включая отчетность, финансовые обязательства и выплаты, и приняты соответствующими организаторами проекта.
Сторонники проекта	Защитники проекта или люди, которые всегда поддержат проект.
Управление проектным циклом	Управленческая деятельность и процедуры принятия решений, используемые в течение жизненного цикла проекта, включая ключевые задачи, роли и обязанности, ключевые документы и варианты решений.
Реализация проекта	Список мероприятий, требуемых для производства результатов, которые создают решение для конечного пользователя/клиента; этап проекта, где выполняются все проектные планы. Цель этого этапа состоит в том, чтобы управлять процессами выполнения и гарантировать, что работают механизмы контроля.
План инициирования проекта	Шаги, вовлеченные в определении проекта, отбора и найма персонала проектной группы, а также установления Офиса управления проектом.
Управление проектом	Ряд «свод принципов, опыта и методик, применяемых для управления проектной группой и контроля графика проекта, затрат и рисков, что приводит к восхищенным клиентам» (Charman, 1997).

Офис управления проектом	Определяет и поддерживает стандарты процессов, связанных с управлением проектом в пределах организации или государственного учреждения.
Руководитель проекта	Человек, ответственный за управление проектом и обеспечения условий достижения конечных целей
Проектное партнерство	Взаимоотношения, в которых партнеры имеют общие видение и цели, ресурсы и информацию; взаимная ответственность и совместное принятие решений; четкое определение ролей и обязанностей каждого из партнеров; взаимное уважение; двусторонние коммуникации; и уместное соответствие экспертизы и опыта с развитием, которые являются актуальными по проекту.
Этап проекта	Широкий набор связанных задач.
Проектные риски	Неопределенности, внешние события или состояния, которые могут иметь положительное или отрицательное влияние на достижение целей проекта.
Спонсоры проекта	Финансирующие сторонники и «политические индоссаторы» концепции проекта.
Проектная задача	Определенная деятельность с определенной целью.
Анализ требований	Устанавливает то, что необходимо сделать.
Обзор и оценка	Измеряют воздействие проекта и какой вклад был внесен в большие цели (например, программы на национальных или местных уровнях правительства). Полученные данные и результаты будут служить основанием для будущей деятельности по планированию и программированию.
Расползание масштаба	Это отклонения от содержания проекта; «дополнительные элементы», которые ранее не были согласованы или рассмотрены в первоначальном содержании проекта.
Социальная устойчивость	Обслуживание социального капитала, который включает «инвестиции и услуги, которые создают основную структуру общества; снижает стоимость и облегчает сотрудничество: доверие снижает операционные затраты» (Goodland).
Заинтересованные стороны	Те, кто затронут проектными результатами, либо отрицательно либо положительно, и теми, кто может затронуть результаты предложенного вмешательства.
Проектирование системы	Устанавливает, «как» продукт должен выполнять функции, определенные в Декларации о системных требованиях; Его вехой является согласованная Спецификация системного проектирования.

Заметки для инструктора

ак было отмечено в разделе, озаглавленном как «О серии учебных модулей», данный и другие модули серии призваны для того, чтобы представлять ценность для различных слушателей в разнообразных и изменяющихся национальных условиях. Эти модули разработаны таким образом, чтобы быть представленными полностью или по частям, в различных режимах – как в режиме реального времени, так и автономно. Модуль может изучаться отдельными учащимися и группами учащихся в учебных заведениях, а также в рамках государственных учреждений. Уровень участников и продолжительность учебных занятий будет определять объем детализации представления информации.

Данные заметки предлагают вниманию инструкторов некоторые идеи и предложения по более эффективному представлению информации модуля. Дальнейшие указания по учебным подходам и стратегиям представлены в справочнике по разработке учебных программ, разработанного в качестве сопутствующего материала для *Академии ИКТ для лидеров государственного управления*. Руководство доступно по адресу: <http://www.unapcict.org/academy>.

Содержание и методология

Модуль состоит из семи разделов, которые представляют основные понятия на различных этапах управления проектами, а также примеры и упражнения, предназначенные продемонстрировать принципы и стратегии управления проектами. Инструкторам предлагается расширить и изменить приведенные примеры, и/или дополнить их упражнениями, которые, по их мнению, будут более эффективными и значимыми для участников тренинга. Предполагается, что центральное место в подготовке будет занимать следующее:

Определения концепций – концепции должны быть четко определены в качестве общей отправной точки или основанием для разработки более глубокого понимания путем дальнейшего исследования того, как концепции работают в определенных условиях.

Базовые основы ИКТР – существует много справочных материалов по управлению проектами, которые являются общими концепциями с универсальными применениями, а также по управлению проектами в области ИКТ. Однако большинство материалов написано в контексте коммерческих и доходных предприятий. Этот модуль, наряду с другими в серии Академии ИКТ для лидеров государственного управления, интегрирован с перспективами ИКТ для развития и средой по предоставлению услуг электронного правительства.

Роли и функции - люди управляют проектами, а проекты оказывают влияние на людей. Проекты в области развития, в частности, должны сосредоточить внимание на воздействии проектов на людей. Таким образом, следует уделить внимание роли отдельных лиц и групп на различных этапах управления проектами в области ИКТ.

Эталонные стандарты - ознакомление с различными международными стандартами управления проектами играет важную роль для руководителей проектов.

Инструменты и методы управления проектами - использование соответствующих инструментов и методов может повысить результативность и эффективность руководителей. Необходимо показать правильное использование этих инструментов и методов.

Участники тренинга могут иметь разнообразные уровни базовой подготовки или приверженности к применению ИКТ, а также управленческий опыт. Таким образом, было бы полезно начать с уточнения ожиданий и перспектив. Также важно признать, что их опыт является богатым источником информации и знаний, которые обогатят обсуждение содержания модуля. Примеры могут быть построены из опыта участников.

Необходимо проведение учебных занятий максимально в интерактивном режиме, с большим количеством обсуждений в группах и практическими упражнениями. На местных учебных занятиях лучше использовать местный язык для более значимой и эффективной подготовки.

Структурирование занятий

В качестве ориентира при выборе содержания обучения для учебных занятий различной продолжительности можно использовать следующее.

Для занятий продолжительностью 90 минут

Занятие должно обеспечить обзор управления проектами ИКТ с точки зрения развития, в том числе этапов проектов и уроки, полученные из области эффективного управления проектами ИКТР (раздел 1 данного модуля).

Для занятий продолжительностью 3 часа

В дополнение к обзору управления проектами ИКТ с точки зрения развития, необходимо обсудить значение организационного управления изменениями и участия заинтересованных сторон проекта (раздел 2).

Для занятий продолжительностью один день (6 часов)

Занятие из одного дня должно включать в себя исследование дисциплины, проблемы и практику в вопросах инициирования, планирования и определения содержания (раздел 3). Для демонстрации концепций, принципов и стандартов планирования проектов в области ИКТ должны быть использованы тематические исследования.

Для занятия продолжительностью три дня

В трехдневном семинаре ключевые аспекты планирования, реализации, контроля и мониторинга проектов (до раздела 4) должны быть изучены на основе анализа тематических исследований и практической деятельности. В последнем случае участникам должно быть предложено использование методов и инструментов управления, используемых в фактических проектах в области ИКТ, в которых они были или в настоящее время вовлечены. Кроме того, необходимо обеспечить возможности для участников с целью рассмотрения и обсуждения вопросов в области применения этих методов и инструментов управления проектами.

Для занятия продолжительностью пять дней

Пятидневный семинар позволит не только охватить все этапы управления проектом, включая последующую деятельность по проектам (раздел 7), но также использовать подход обучения на основе реального проекта ИКТ, для которого участники должны будут подготовить и обсудить полный план управления проектом в области ИКТ, который они затем могут «забрать домой» для реализации.

Ресурсы

Модуль содержит ссылки на ряд онлайн-учебных ресурсов по управлению проектами. Следует поощрять участников тренинга к изучению этих ресурсов с учетом потребностей и обязательств реальных проектов, в которых они участвуют.

Об авторах

Мария Хуанита Р. Макапагал (Maria Juanita R. Macapagal) имеет более 15 лет опыта работы в области управления развитием, охватывающего планирование, реализацию, мониторинг и оценку, а также наращивание потенциала в различных областях развития. Она помогла осуществлению институциональных стратегий укрепления в частном секторе и в государственных и неправительственных организациях на Филиппинах и в других частях Юго-Восточной Азии. Она также работала в качестве консультанта для проектов, финансируемых CIDA, таких как: проект по электронному управлению для результативности и эффективности, обучение политике и средства технической помощи, и офис по сотрудничеству между Филиппинами и Канадой.

Джон Дж. Макасио (John J. Macasio) имеет более чем 20 летний опыт работы в органах управления образованием и 11 лет в управлении проектами в области ИКТ. Он широко участвует в предоставлении технических консультативных услуг, стратегического планирования и разработке программ для государственных учреждений, частных учебных заведений и предприятий. За время своей работы в Комиссии по информационным и коммуникационным технологиям Филиппин он разработал и способствовал программам обучения электронному правительству, управлению проектами в области ИКТ и архитектуре предприятий в Национальном институте компьютеризации. Он также принимал участие в разработке Национальных стандартов компетентности в области ИКТ для преподавателей и государственных руководителей.

АТУЦ ИКТР

Азиатско-Тихоокеанский учебный центр информационных и коммуникационных технологий для развития при ООН является вспомогательным органом Экономической и социальной комиссии ООН для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО). Целью АТУЦ ИКТР является активизация усилий стран-членов ЭСКАТО по использованию ИКТ в их социально-экономическом развитии на основе создания человеческого и институционального потенциала. Работа АТУЦ ИКТР сосредоточена на трех основных компонентах:

1. Обучение. Для повышения знаний и навыков в области ИКТ разработчиков политики и ИКТ-специалистов, а также укрепление потенциала инструкторов и учебных заведений в области ИКТ;
2. Исследование. Для проведения аналитических исследований, связанных с развитием человеческих ресурсов в области ИКТ;
3. Консультации. Для оказания консультационных услуг по программам развития человеческих ресурсов для членов и ассоциированных членов ЭСКАТО.

АТУЦ ИКТР находится в г. Инчон, Республика Корея.

<http://www.unapcict.org>

ЭСКАТО

ЭСКАТО является региональным подразделением Организации Объединенных Наций и выступает в качестве главного центра ООН экономического и социального развития в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Ее задача заключается в укреплении сотрудничества между ее 53 членами и 9 ассоциированными членами. ЭСКАТО обеспечивает стратегическую связь между глобальными и программами и проблемами на национальном уровне. Она оказывает поддержку правительствам стран региона в деле укрепления региональных позиций и защищает региональные подходы в решении уникальных социально-экономических проблем в условиях глобализации в мире. ЭСКАТО находится в Бангкоке, Таиланд.

<http://www.unescap.org>

Серия модулей Академии ИКТ для лидеров государственного управления

<http://www.unapcict.org/academy>

Академия представляет собой всеобъемлющую учебную программу в области ИКТР, состоящую из восьми модулей, основная цель которых оснастить разработчиков политики необходимыми знаниями и навыками по использованию в полной мере возможностями ИКТ для достижения целей национального развития и преодоления «цифрового разрыва».

Модуль 1 – Взаимосвязь между ИКТ и полноценным развитием

Освещаются ключевые вопросы и решения от этапов создания политики до реализации в области использования ИКТ для достижения Целей развития тысячелетия.

Модуль 2 – Политика, процессы и управление ИКТ в целях развития

Основное внимание уделяется вопросам создания политики и управления ИКТР, а также предлагается важная информация об аспектах национальной политики, стратегий и рамочных структур, способствующих ИКТР.

Модуль 3 – Применение электронного правительства

Изучаются концепции электронного правительства, принципы и виды приложений. Здесь также рассматриваются вопросы построения систем электронного правительства и определения соображений процесса проектирования.

Модуль 4 – Тенденции развития ИКТ

Содержится анализ современных тенденций в области ИКТ и будущих направлений развития. Здесь также рассматриваются основные технические и политические соображения при принятии решений в области ИКТР.

Модуль 5 – Управление использованием Интернета

Рассматривается дальнейшее развитие международной политики и процедур, которые регулируют использование и эксплуатацию сети Интернет.

Модуль 6 – Обеспечение информационно-сетевой безопасности и неприкосновенности частной жизни

Рассматриваются вопросы и тенденции в области информационной безопасности, а также процесс разработки стратегии по обеспечению информационной безопасности.

Модуль 7 – Управление проектами в области ИКТ в теории и на практике

Представляются концепции управления проектами, имеющими отношение к проектам в области ИКТР, в том числе широко используемые методы, процессы и порядки в области управления проектами.

Модуль 8 – Варианты финансирования ИКТ в целях развития

Изучаются варианты финансирования проектов в области ИКТР и электронного правительства. Освещается государственно-частное партнерство, как особо полезного варианта финансирования в развивающихся странах.

В настоящее время данные модули дополнены местными тематическими исследованиями национальными партнерами Академии для обеспечения значимости модулей и удовлетворения потребностей разработчиков политики в разных странах. Эти модули также переведены на разные языки. Кроме того, данные модули будут регулярно обновляться в целях обеспечения их актуальности для разработчиков политики, а также для разработки новых модулей, направленных на ИКТР 21-го века.

Виртуальная академия АТУЦ ИКТР (AVA – <http://ava.unapcict.org>)

- Интернет-платформа дистанционного обучения для *Академии*.
- Разработана для обеспечения доступности в режиме онлайн всех модулей Академии, включая виртуальные лекции, презентации и тематические исследования.
- Предоставляет возможность обучающимся лицам изучать материалы по своему усмотрению.

Электронный центр ИКТР для совместной работы (e-Co Hub – <http://www.unapcict.org/ecohub>)

- Ресурсный и сетевой портал для обмена знаниями в области ИКТР.
- Предоставляет удобный доступ к содержанию модулей.
- Пользователи могут участвовать в дискуссиях в режиме онлайн и стать частью Интернет-сообщества практиков e-Co Hub, которая служит для обмена опытом и расширения базы знаний в области ИКТР.

Чтобы в полной мере воспользоваться услугами, предоставляемыми AVA и e-Co Hub, зарегистрируйтесь по следующему адресу: http://www.unapcict.org/join_form

Серия модулей Академии ИКТ для лидеров государственного управления

Мария Хуанита Р. Макапагал и Джон Дж. Макасио

Модуль 7: Управление проектами в области ИКТ в теории и на практике

Перевод с английского
под редакцией А.С. Бакенова

Бумага офсетная. Гарнитура Arial
14,18 печ. л. Тираж: 200 экз.

Верстка осуществлена М. Усубалиевой

Дизайн и разметка: Scandinavian Publishing Co., Ltd and studio triangle

Отпечатано в Национальном центре информационных технологий Кыргызской Республики и
ОсОО ИК «Zest-Asia»