

Н.Д.Наумов
О.Г.Прикот
А.С.Родиков

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОЕКТНОЙ ОСНОВЕ

Учебное пособие



Издательство
Нижевартовского государственного
гуманитарного университета
2009

Печатается по постановлению Редакционно-издательского совета
Нижевартовского государственного гуманитарного университета

Рецензенты:

доктор педагогических наук, заведующая кафедрой педагогики РГПУ им. А.И.Герцена
А.П.Тряпицына;

доктор педагогических наук, член-корреспондент МАНПО,
директор Нижевартовского социально-гуманитарного колледжа
Л.А.Додонова

Наумов Н.Д., Прикот О.Г., Родиков А.С.

Н 34 **Современные технологии управления на проектной основе:** Учебное пособие. —
Нижевартовск: Изд-во Нижеварт. гуманит. ун-та, 2009. — 126 с.

ISBN 978–5–89988–683–8

В предлагаемом учебном пособии с позиции модернизации российского образования рассмотрены технологии управления школой на основе проектной деятельности. При этом значительное внимание авторами уделяется решению ряда вопросов, связанных с подготовкой резерва руководящих кадров, будущих управленцев в сфере образования, а также определением их функциональных обязанностей и социально-педагогических условий эффективной профессиональной деятельности.

Пособие предназначено для директоров образовательных учреждений различного типа, их заместителей, работников органов управления образования и других категорий специалистов, работающих в социально-образовательной сфере.

ББК 74.204

ISBN 978–5–89988–683–8

© Наумов Н.Д., Прикот О.Г., Родиков А.С., 2009
© Издательство НГГУ, 2009

ВВЕДЕНИЕ

Одной из основополагающих характеристик современного руководителя образовательного учреждения в условиях реализации Приоритетного национального проекта «Образование» и комплексной модернизации образования до 2020 г. является его способность к проективной деятельности, т.е. продуктивному воображению, свободному преобразованию реальности на основе «модели потребностей будущего». Эта способность задается самой сущностью инновационной культуры развития общества, которая есть, прежде всего, совокупность «проектных» (идеальных, духовных) способов и результатов освоения и преобразования мира — природы, общества, самого человека.

Проективная (или проектная) деятельность управленца относится к разряду инновационной, так как предполагает преобразование реальности, строится на базе соответствующей технологии, которую можно унифицировать, освоить и усовершенствовать. Управление на проектной основе становится универсальным языком общения представителей всех ступеней «вертикали власти», обеспечивая согласованность принятия управленческих решений по комплексной модернизации образования.

В последнее время в общественной практике получает распространение идея применения проектирования как способа решения проблем в различных сферах и видах деятельности. Высказывается мысль о том, что на смену традиционным приемам управления приходит проектная культура, ориентированная на созидательные возможности человека. Образование, являясь сферой воспроизводства человеческого потенциала, в первую очередь, должно опираться на новый тип управленцев, которые способны не только осуществлять проектные действия, но и моделировать такие пространства, где воспроизводится, транслируется и развивается проектная культура педагогических и ученических коллективов.

Технология проектирования является адекватным средством для запуска и разворачивания инновационной деятельности педагогов. Однако в массовой школе проектный подход к организации педагогической работы на сегодняшний день недостаточно развит, что является одной из причин низких темпов модернизации педагогической деятельности в системе образования в целом. Отсюда вытекает необходимость ознакомления руководителей школ с теорией и практикой управленческого проектирования, введения их в проектную культуру. Уровень профессионализма руководителей в современных условиях должен описываться не только и не столько в терминах его личностных качеств, сколько в терминах его проектно-деятельностных умений, ключевыми из которых являются рефлексия, целеполагание, планирование и экспертиза собственной деятельности, что составляет ядро проектной культуры. Обучение технологии проектирования в рамках курсов повышения квалификации руководителей школ включает в себя процедуру практического построения руководителями собственных проектов инновационного развития образовательного учреждения и предполагает ряд обобщенных этапов: прогнозирования, построения, осуществления, презентации и защиты.

Актуальность овладения руководителем основами проектирования обусловлена, во-первых, тем, что данная технология имеет широкую область применения на всех уровнях организации системы образования. Во-вторых, владение логикой и технологией проектирования позволит более эффективно осуществлять аналитические, организационно-управленческие функции. В-третьих, проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность образовательного учреждения на рынке образовательных услуг — умение разработать социально значимый проект и оформить заявку на его финансирование — это реальная возможность инновационного развития как в рамках существующих учреждений и организаций, так и вне их.

Учебное пособие предназначено для руководителей всех уровней в сфере образования — директоров школ и их заместителей, заведующих ДОУ и руководителей УДО, представителей управления образованием и управляющих советов школ, ориентированным на проектную деятельность.

Специфика учебного пособия определяется тем, что его содержание разворачивается в алгоритме проектной деятельности, носит проблемный характер, а рефлексия как аналитическая надстройка является самостоятельной ценностной практикой и выстраивается на материале практического опыта («прошрое»), действий, разворачиваемых в современном образовательном учреждении («настоящее») и моделируемых пространств («будущее»).

Структура пособия и специфика изложения материала во многом обусловлены характером проектной деятельности. В этой связи серьезный акцент в материалах пособия делается на анализ ситуации в образовании, связанный с понятиями «инновация», «инновационное движение». Важным становится осмысление собственных представлений о том, в каких рамках выстраивается образовательное пространство. Содержание учебного пособия предполагает поиск ответов на такие вопросы, как: что стоит за понятием инновационное развитие образовательного учреждения, каковы условия или критерии, по которым определяется инновационность, с какими объективными социально-экономическими процессами в государстве и обществе необходимо соотносить проектные идеи, по каким принципам она выстраивается и разворачивается.

Следует отметить, что теоретическую основу материала нельзя связать с какой-либо одной отраслью научного знания, поскольку проектирование опирается на принципы и методы самых различных наук — экономики, социологии, психологии и т.д. Проектирование как деятельность предполагает особый способ организации мышления, и развитие проектного мышления становится сопутствующей и необходимой задачей подготовки современного управленца.

Специфика учебного пособия **«Современные технологии управления на проектной основе»** обуславливает деятельностный подход к обучению, т.е. включает в учебный процесс практику разработки и реализации проектов с последующим анализом и рефлексией опыта.

Глава 1

РОЛЬ ПРОЕКТНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВРЕМЕННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Современный мир живет в эпоху изменений. Развитие экономики, широкомасштабные социальные и политические изменения, демографическая ситуация, высокие технологии, появляющиеся на мировом рынке, требуют от образовательного учреждения применения управленческих технологий, связанных с управлением инновациями как адекватной реакцией на внешние изменения (и наоборот, часто изменения во внешней среде являются следствием внедрения инноваций). Школа должна уметь прогнозировать изменения и реализовывать инновации таким образом, чтобы из происходящих изменений извлекались преимущества. Управление инновациями необходимо для того, чтобы школа имела возможность быть открытой изменяющемуся миру, сохранять свою конкурентоспособность, повышать качество своей продукции и услуг, удовлетворять меняющиеся интересы потребителей, привлекать квалифицированные кадры и сотрудничать с признанными лидерами. Но если источником инноваций выступают изменения в окружающей среде образовательного учреждения, то творцом инновации выступает личность, профессионал. Поэтому в процессе развития современного образовательного учреждения огромное внимание уделяется развитию педагогического коллектива в контексте внешних изменений образовательного учреждения.

Для управления процессом развития современного образовательного учреждения применяется методология контекстного управления, частью которого являются проектные технологии. В соответствии с данной методологией связующим элементом внешнего окружения и внутренней среды образовательного учреждения выступает понятие *контекст*. Слово «контекст» (от лат. contextus — «тесная связь») пришло из лингвистики, где оно обозначало законченный в смысловом отношении отрывок текста или речи, необходимый для определения смысла входящего в него слова или фразы. В переносном смысле оно выступает синонимом слова «ситуация» (от лат. situatio — «положение»), буквально — сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение. Вместе со словом «управление» контекст означает систему внешних по отношению к школе условий, сил, составляющих фрагмент действительности, побуждающих и опосредующих его направленную активность. Постоянная изменяемость действительности и уникальность системы внешних по отношению к школе сил в каждый отрезок времени предполагает необходимость реконструкции контекста в ситуации «здесь и сейчас». Такое пристальное внимание к системе внешних условий и сил в момент активного действия образовательного учреждения позволяет контекстное управление назвать еще и ситуационным.

В отличие от традиционного управления, ориентированного на получение результата деятельности системы, целью контекстного управления является изменение поведения объекта, для чего его субъект соответствующим образом реконструирует контекст, т.е. формирует фрагмент действительности, который, с одной стороны, побуждает оказавшегося в нем к выполнению определенных действий, а с другой — опосредует их совершение. Результатом изменения поведения объекта становится инновация как новый способ деятельности субъекта в условиях изменившегося контекста.

Наиболее распространенной технологией управления развитием субъекта в процессе творческого решения проблем контекстного окружения его деятельности выступает проектное управление. Именно в проектном управлении наиболее выпукло сформулированы условия управления инновационным развитием образовательного учреждения:

- отказ от традиционных образцов профессиональной деятельности, неприменимых в условиях возникшего затруднения, что создает основу для инновационного прорыва;
- стимулирование творческого поведения субъекта для выработки инновационного способа решения возникшего затруднения;
- конкурсный отбор наиболее приемлемого варианта инновационного решения из перечня представленных способов.

Всем этим требованиям отвечает форма проектных конкурсов федерального, регионального и муниципального уровней, примером которого может служить, в частности, объявление о проведении конкурсного отбора образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы (постановление Правительства Российской Федерации «О мерах государственной поддержки образовательных учреждений, активно внедряющих инновационные образовательные программы»).

Таким образом, проектные технологии становятся обязательным элементом управления инновационным развитием современного образовательного учреждения.

Проектно-ориентированная деятельность приобретает все большую актуальность в мировом и российском сообществе. Сегодня необходимо управлять именно проектами, а не процессами или функциями организаций. Сотни, а иногда и тысячи разных по объему и продолжительности проектов нацелены на то, чтобы улучшить качество, снизить затраты, увеличить мощность, сократить время изготовления изделий, вывести новую продукцию на рынок — и все это ради достижения конкурентных преимуществ отдельных организаций, целых отраслей производства и социальных сфер деятельности.

В мире уже давно признано, что управление проектами — особая область менеджмента, применение которой дает ощутимые результаты. Профессионалы в этой области высоко ценятся (в США это третья по средней величине оплаты профессия после юристов и врачей), а сама методология управления проектами стала фактическим стандартом управления на многих тысячах предприятий и применяется в той или иной степени практически во всех крупных корпорациях. В прошлом году приняты стандарты управления проектами ANSI, разработан проект стандартов управления проектами ISO 10006.

Овладение методологией управления проектами означает обладание одним из важных конкурентных преимуществ на различных рынках (образовательных услуг, информационных, технических, кадровых). Проектно-ориентированная деятельность означает, что организация имеет возможность сочетать регламентированные процессы — функции в своей структуре с динамичными целенаправленными методиками реализации проектов. Внедрение проектной организации работ основывается на использовании современных инструментов планирования и контроля хода реализации проектов.

Цель управления проектами как методологии — превратить процесс управления инновациями из спонтанной, часто непредсказуемой и случайной деятельности в деятельность профессионала, в ремесло в хорошем смысле этого слова, сформулировать требования к квалификации менеджеров, участвующих в проекте. Методология управления проектами «обрекает» проект на успех, позволяет выстроить технологический алгоритм его разработки и реализации, а значит и снизить риски ошибок управления.

В эффективной реализации проекта решающее значение уделяется управлению:

- умению четко спланировать проект и организовать его выполнение;
- грамотному использованию человеческого фактора — лидерство в проекте, умение организовать работу, подбор, мотивация и стимулирование команды и других участников проекта, координация их деятельности, предупреждение и разрешение конфликтов.

Именно квалификация менеджера позволяет добиваться успеха в, казалось бы, безнадежной ситуации. Следует отметить, что методология управления проектом помогает опытному менеджеру организовать эффективное управление, а начинающему — избежать грубых ошибок управления.

Проект как форма организации человеческой деятельности использовался с незапамятных времен. Поэтому даже на обыденном уровне сознания всегда можно было выделить ряд узнаваемых характеристик проекта. Проект воспринимался как замысел действия, конкретного по результату, компактного по времени, интегрирующего противоречивые факторы и поэтому не принадлежащего повседневности, инновационного по решению и поэтому альтернативного по возможности решения проблемы, требующего дополнительных ресурсов. Так как в результате действия планировалось обязательное получение результата, то часто проект ассоциировался с желаемым результатом, отодвигая на второй план вопрос о действиях по его достижению. Это соперничество о приоритете действия или результата продолжает сохраняться в восприятии проекта до сих пор.



Человек, реализующий проект, воспринимался как компетентный специалист, обладающий склонностью к риску, исследовательскими навыками, лидерскими способностями и, пожалуй, главное — уверенностью в «правильности» своего проекта. Создавалось впечатление, что проект всегда носил личностную ауру автора разработки и реализации проекта. Вместе с тем заказчиком разработки проекта часто выступал человек отнюдь не обладающий инновационным складом мышления. Просто в деятельности, руководимой им, возникала проблема, и он вычленил ее как проблемный участок, требующий нестандартного подхода к решению. Для исходной позиции разработки проекта вполне подходила следующая формулировка задания: «Сделай то, не знаю что, не знаю как». Таким образом, проект порождал творческую активность по решению противоречия между тем, что есть и тем, что должно быть, между тем, как должно и тем, как можно. Решив проблему, проект прекращал свое существование до появления следующей проблемы.

Эта включенность проекта в более широкий контекст является важнейшей особенностью проекта. Проект инновационен не сам по себе, его инновационность определяется развитием той системы, в рамках которой он реализуется. Будучи извлеченным из контекста функционирования системы, проект превращается в обычный пакет документации. Будучи перенесенным в другую систему, этот пакет документации проходит длительный процесс включения в контекст деятельности, перспектив и проблем данной системы, прежде чем, претерпев изменения в содержании, целях, сроках, станет уникальным проектом развития данной организации. Понять эту особенность проекта тем более важно, что часто проект рассматривают как самостоятельное действие и при его реализации получают результаты, никак не востребуемые окружающей его системой. Соглашаясь с тем, что проект является лишь инструментом развития системы, мы несколько не умаляем его значение, но помогаем сделать его результаты изначально востребуемыми для развития системы.

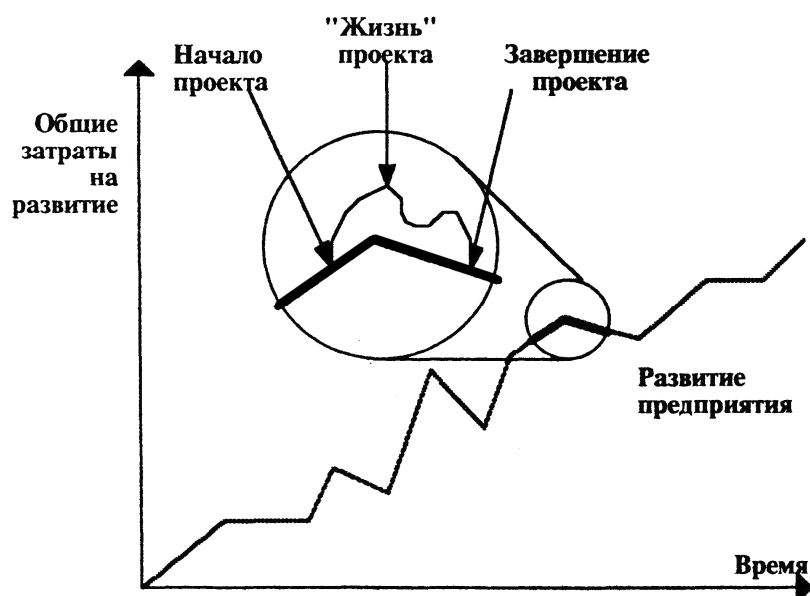


Рис. 1. Влияние проекта на развитие предприятия

С середины прошлого века резко возросший интерес к проектам привел к тому, что проект стал восприниматься как объект управления, требующий использования специальных приемов и методов для управления им. За последние полвека управление проектами сформировалось как особая профессиональная область деятельности и самостоятельная дисциплина, вооружающая руководителей проекта технологиями и инструментальными средствами планирования, контроля и координации осуществления проектов. В мире появилась и стала одной из престижных должностей и профессия Руководителя Проекта — Project Manager. Диапазон обязанностей руководителя проекта как системного интегратора отличается широтой. Руководитель проекта должен согласовывать, примерять, удовлетворять противоречивые интересы сред (социальной, организационной, технической, финансовой, политической), на пересечении которых реализуются все фазы жизненного цикла инновационного проекта: от маркетинга и бизнес-планирования до разработки, комплектной поставки и сдачи «под ключ». Руководитель проекта должен использовать специальные методы управления, владеть современными инструментальными средствами и обладать разными способностями.

Современный интерес к проектам в управленческой деятельности обусловлен изменениями во внешней среде. Основными двигателями развития области управления проектами стали растущая глобализация, инновационность и информационность, в соответствии с которыми любая закрытая система является абсолютно неконкурентоспособной. Это необходимо отметить как специфическое требование к включенности проекта в более широкий контекст внешней среды. Любое действие, пусть даже инновационное, вне контекста внешней системы не является проектом. Например, проект изменения формы обучения учащихся, безусловно, рассматривается в контексте возможных последствий (рисков и эффектов) в системе всего образовательного процесса образовательного учреждения и, возможно, даже в социальной среде окружения школы. Во всем мире это требование оценки результативности действия с позиции оценки его воздействия на окружение получило название экологической парадигмы и стало основой концепции устойчивого развития.

С другой стороны, проект как форма управленческой деятельности соответствует необходимости решения ряда внутренних проблем, общих для деятельности различных систем. К этим проблемам относятся все большее отставание нормативно-правового оформления, ограниченность ресурсов и растущая конкуренция. Именно эти проблемы и определяют

в настоящее время внутреннюю суть проекта: обоснованный риск, концентрация ресурсов и поиск уникальности.

Вышеназванные тенденции в окружающем мире и внутренние проблемы обусловили практически невозможность управления развитием открытой системы на основе детерминистской (причинно-следственной) парадигмы (приказ — выполнение — результат). Основу нового подхода в управлении составила теория самоорганизации систем или *синергетика*. Синергетика — это концепция об открытых самоорганизующихся системах, существование которых обусловлено притоком энергии извне, а развитие — взаимодействием слагающих их подсистем. Синергетика появилась в 70-х гг. XX в. как междисциплинарное научное направление, целью которого было изучение универсальных, свойственных системам самой разной природы, закономерностей самоорганизации и спонтанного порядкаобразования. Не случайно, что сама этимология слова синергетика обладает интегративным характером и означает «совместное действие, сотрудничество». Синергетическое мировидение описывает развитие мира как нелинейное, спонтанное, поливероятностное.

Суть этого мировидения состоит в том, что открытая система, взаимодействуя с внешним миром, находится в постоянном изменении — флуктуации. Приоритетной причиной необходимости постоянных изменений (роста флуктуаций) становится не внутреннее состояние системы, а внешнее воздействие на систему. Условиями роста флуктуаций в этих системах являются:

- наличие избыточного для простого функционирования резерва сил и энергии;
- допустимость определенного уровня неопределенности в своей деятельности;
- оптимальная система неформального взаимодействия составляющих подсистем.

Наличие этих трех черт делает в определенных случаях микроскопическое изменение в подсистеме (флуктуации) генеральным направлением развития всей системы. Наличие флуктуаций — показатель готовности к развитию на микроуровне системы. Таким образом, флуктуации как перспективные варианты развития системы находятся не вовне, а внутри самой системы в свернутом, скрытом для окружающих виде. Проектирование расширяет границы реальности системы за счет существования мечты, перспектив, потенциала, «завтрашнего дня» системы. По отношению к открытому типу систем мы можем в качестве цели проектирования предложить перевод скрытого варианта перспективного развития системы (флуктуации) в реальную силу, организующую и направляющую развитие системы в мире ее внешнего окружения.

Проектирование позволяет скрытые флуктуации оформить в реальности в виде проектов. В виде проектов флуктуации уже обладают реальной силой, способной к развитию системы. В такой момент из множества проектов самоорганизующаяся система выбирает для реализации один, при этом не подавляя все остальные, вместе с их носителями. Именно поэтому сложность системы не упрощается, а порождает системное качество, доступное всем и являющееся достижением развития всех. Этот процесс называется *согласованием*. Такой переломный, критический момент неопределенности будущего получил название *точки бифуркации* — точки «разветвления» возможных путей эволюции системы. Зона бифуркации характеризуется принципиальной непредсказуемостью. Решающую роль в выборе пути развития в зоне бифуркации может сыграть даже мельчайший фактор, так как чувствительность системы в этот момент обострена до предела. В соответствии с этой концепцией эффективность проекта заключается в искусстве наносить «булавочные уколы», приводящие к глобальной перестройке сложных систем. Иными словами, проект не ломает и не реорганизует систему, он является той идеей, которая оказалась востребованной в нужном месте и в нужное время в системе, а остальное изменение системы происходит в виде ее самоорганизации вокруг цели проекта.

Методологическое обоснование синергетической картины мира и роли проекта в развитии этого мира восходит к Иммануилу Канту. Именно он в своей «Критике чистого разума»

ввел понятие множества возможных миров. По Канту, возможный мир — это мир, который может быть или мог быть. По отношению к миру существующему, актуальному, он такая же реальность, но реальность не реализованная. Однако кто может доказать, что эта реальность не будет реализована, если сложатся соответствующие условия? Реализованная реальность — это актуальный мир, нереализованные реальности — возможные миры процесса, сосуществующие одновременно. На данный момент мы все, вместе взятые, находимся в одном мире, который, актуализируясь в наших действиях, символизирует собою наши сегодняшние реалии. Но это не означает, что рядом не существуют другие возможные миры технического, экономического и общественного развития. И нет гарантии, что на каком-то этапе человек «не перескочит» в другой, пока еще не реализованный, мир, о котором, если не проектировать его заранее, он не мог даже помыслить.

Задача проектирования — не только ограничиться просчетом развития одного реального мира, но сформулировать и обосновать модели возможных нереализованных миров, выбрать точки — идентификаторы, по которым можно отслеживать, по какому пути может ветвиться развитие нашего мира, дать характеристики диагностики данного процесса, выработать средства оценки получаемых результатов, осмыслить этапность точек сочленения, расхождения, ветвления. Показать, какими проектными способами возможна своеобразная «акупунктура» перехода в нереализованные миры. Все это осуществимо, если множество проектных вариантов развития системы трактовать не как отдельные альтернативы процесса, а как множество возможных миров. Проектирование этого уровня связано с выработкой специального концептуального аппарата — аппарата ценностного самоопределения, создания моделей нереализованных миров, принятия ответственных управленческих решений в ситуациях нестандартного выбора, моделирования сценариев развития, выработки технологий проектно-ориентированного управления.

Растущее внимание управленцев к использованию проектов В.В.Трофимов объясняет также потребностью эффективного решения следующих проблем:

1. Ускорение научно-технического прогресса на примере инновационных проектов может быть охарактеризовано уменьшением периода времени, прошедшего с момента появления идеи до ее реализации.

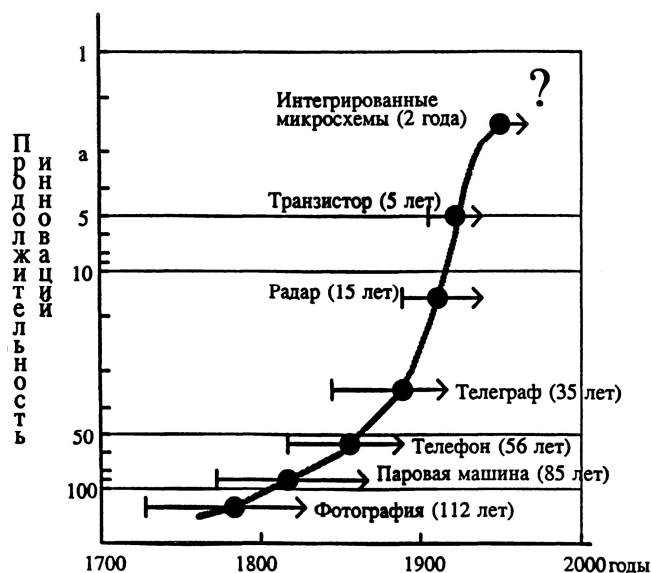


Рис. 2. Ускорение прогресса на примере инновационных проектов:
от идеи до серийной продукции*

* По данным проф. С.Дворочка, IPMI.

2. Стоимость проекта зависит от продолжительности периода времени, необходимого для его реализации, имеет экстремальный характер с точкой минимум.

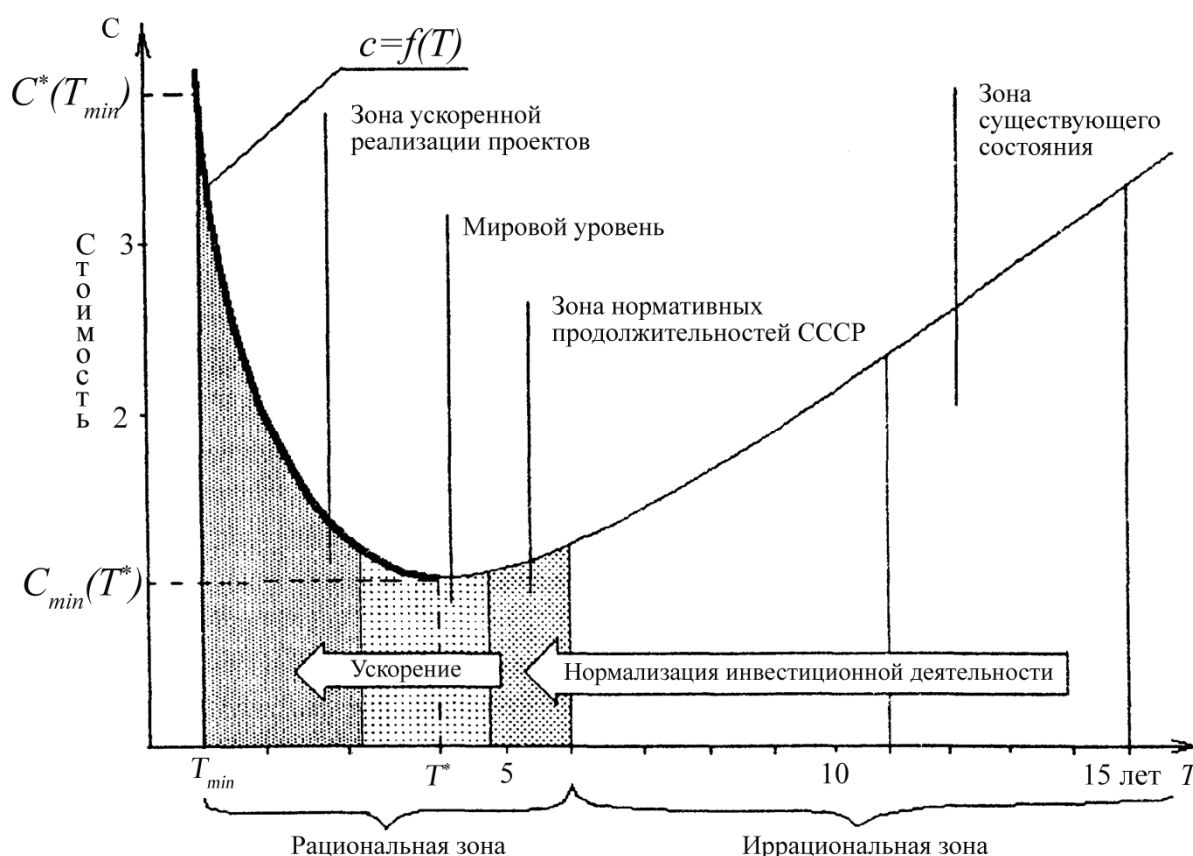


Рис. 3. Зависимость стоимости проекта от продолжительности его реализации.
Характеристики инвестиционного процесса

Наконец, в последнее время стало осознаваться уникальное соответствие проекта особенностям поведенческой модели управления. Эффективное выполнение проекта предполагает формирование команды, индивидуальную инновационность в деятельности, ответственность каждого члена команды, социальную ответственность действий команды за результаты проекта. Использование проекта на практике демонстрирует его образовательный и психолого-социальный потенциал в профессиональной группе и обществе в целом.

Таким образом, проект обладает настолько уникальной совокупностью свойств, что одновременно является объектом изучения социальных (социология, психология, педагогика) и технических наук. Одновременно к нему предъявляются настолько разнообразные требования, что это затрудняет его однозначное определение. Понятие «проект» используется не только инженерами, но и экономистами, финансистами, политиками, учеными и работниками различных сфер для достижения заранее установленных целей и получения успеха. Поэтому неудивительно, что пока единого понятия «проект» не сложилось.

Проанализируем сформировавшуюся к настоящему времени картину знаний о проекте.

Первое, на что следует обратить внимание, это отличие проектирования от других схожих с ним явлений, которые являются близкими к нему по смыслу и значению: научное исследование, планирование, проекция, предвосхищение, предвидение, прогнозирование, конструирование, моделирование.

— В пособии «Социология города» Л.А.Зеленов рассматривает место появления проекта в системе «наука — управление — практика» в подсистеме «наука». В контексте науки проект рассматривается как *предварение практической деятельности, как мыслительное,*

чувственно-логическое, духовное, знаково представленное моделирование будущей деятельности. «Практика занимается реализацией проекта, т.е. переводит символический язык проекта на язык натуральных, реальных материалов. Управление занимается мобилизацией механизмов реализации проекта...» (26, с. 81—82). Это позволяет утверждать, что научное исследование является составной частью проекта. Однако, если модель, которую строит ученый на основе исследований, носит самодостаточный абстрактный характер, то модель в проектировании ориентирована на *практическую* реализацию в жизни.

— Планирование — научно и практически обоснованное определение целей, выявление задач, сроков, темпов и пропорций в развитии того или иного явления и его реализации и претворения в интересах общества. Проектирование, в отличие от планирования, в меньшей степени обуславливает, детерминирует другие функции управления, ибо допускает многовариантность решений исходя из имеющихся интеллектуальных, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Это различие позволяет рассматривать планирование как составную часть проекта, подчиненную его целям и обслуживающую его функции.

— Предвидение — в узком смысле — предсказание, в более широком — предпочтительное знание о событиях или явлениях, которые существуют, но не зафиксированы в наличном опыте. Предвидение может быть простым предвосхищением, предугадыванием, основанным на биологических и психофизиологических способностях (начальная ступень), и собственно предвидением (высшая ступень) — человеческим представлением о будущей судьбе самого себя, своих качеств, своего окружения и ближайшей контактной микросреды. Научное предвидение основывается на выявлении закономерностей развития явления или события, когда известны причины его зарождения, формы функционирования и ход развития.

— Прогнозирование — есть форма предвидения, выражающаяся в целеполагании, программировании и управлении планируемым процессом явления на основе выявленных параметров его возникновения, существования, устойчивых форм и тенденций развития.

В контексте анализа, прогнозирования и моделирования возможных перспектив процессов и тенденций проект отличается целеустремленностью реализовать желаемое. Результаты научного исследования всегда характеризуются возможной поливариантностью и незавершенностью, проект, в свою очередь, является результатом принятия управленческого решения как выбора одного прогнозного варианта для реализации.

—————→ целеустремленная активность —————→		
ЭКСТРАПОЛЯЦИЯ (extra — «сверх», polio — «выправляю, изменяю») — продолжение существующих тенденций на перспективу	СЦЕНАРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ (modulus — «мера, образец, норма») — описание того, что будет, если осуществить определенные действия	ПРОЕКТИРОВАНИЕ (project — «брошенный вперед») — описание того, что необходимо сделать, чтобы достичь желаемого

Таким образом, проект синтезирует в себе черты научного исследования (анализа, предвидения, прогнозирования, моделирования, конструирования) и управленческих функций (целеполагания, планирования, мотивации, контроля) и одновременно не сводится ни к одному из перечисленных явлений.

Понятие «проект» долгое время использовалось только инженерами и связывалось с представлением о технической и сметной документации, необходимой для создания технической продукции: машин, оборудования, зданий, сооружений и др. На Западе для

обозначения этого процесса в настоящее время используется термин «дизайн» (designing), а понятие «проект» (project) трактуется более широко.

Наиболее общим содержанием отличается следующая формулировка.

Проект — это комплексная инновационная деятельность, реализующая конкретные цели и ограниченная во времени, пространстве и ресурсах. В этом определении проект рассматривается как временные действия, предпринятые для создания уникального продукта или услуги. Термин «временные» означает, что каждый проект имеет определенные начальную и конечную точки, а термин «уникальный» определяет продукт или услугу как отличные в каком-либо контексте от остальных схожих продуктов или услуг.

Вместе с тем это всего лишь одно из определений, известных в литературе. Ниже в таблице приведены другие определения проекта, в примечании подчеркнута сущность определений.

Автор	Определение	Примечание
Н.М.Ожегов	Проект — план, замысел, project (англ.) план, предположение; projekt (нем) — план, намерение	Сущность — замысел
Webster (толковый словарь)	Проект (англ. project) — что-либо, что задумывается или планируется, например, большое мероприятие	Сущность — план мероприятия
Английская Ассоциация проект-менеджеров	Проект — это отдельное мероприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов	Сущность — строго определенное мероприятие
Германия, DIN 69901	Проект — это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: задание цели; временные, финансовые, людские и другие ограничения; разграничения от других намерений; специфическая для проекта организация его осуществления	Сущность — уникальный замысел
В.Д.Шапиро	1. Проект — это процесс целенаправленного изменения технической или социально-экономической системы, переводящий ее из одного состояния в другое. 2. Проект — это совокупность определенных элементов (объектов материального и нематериального характера) и связей между ними, обеспечивающая достижение поставленных целей	Сущность — процесс и система одновременно
Ж.-Ф.Фельдманн (Высшая коммерческая школа, Гренобль, Франция)	Проект — это последовательность взаимозависимых действий, требующая вовлечения нескольких участников; проект должен быть разовым (уникальным во времени); он должен иметь общую цель, которая может быть описана как сознательное изменение сложившейся ситуации	Сущность — общая цель, объединяющая различных участников
«Кодекс знаний об управлении проектами», Институт управления проектами США	Проект — некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения	Сущность — проблема и способ ее решения
Ю.Л.Эткинд	Проект — это временные действия, предпринятые для создания уникального продукта или услуги	Сущность — процесс, ограниченный во времени

В.А.Хитрое	Проект предусматривает реализацию полного цикла вложения инвестиций — от начального вложения капиталов до достижения целей инвестиций и завершения предусмотренных работ	Сущность — ресурсо-емкость и экономическая целесообразность
А.М.Немчин	Проект — любая разработка в отношении деятельности по решению какой-либо проблемы, осуществляемой в установленное время при ограниченных трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах и — во многих случаях — с не вполне ясно определенными конечными целями	Сущность — процесс, ограниченный всеми видами ресурсов с выделением метаресурса — времени
А.Поулименакоу (Школа экономики и политологии, Лондон, Великобритания)	Проект — единственное в своем роде четко определенное усилие, направленное на получение определенных результатов в многофункциональном окружении в течение установленного срока и по установленной цене, с привлечением группы людей, обладающих разносторонними навыками и знаниями, которые работают под специальным руководством руководителя проекта	Сущность — организованное усилие различных специалистов для достижения результата

Во всех вышеназванных определениях проект понимается как прообраз какого-либо объекта или системы, которых пока не существует, но которые требуется создать. Однако второй стороной проекта выступает план деятельности субъекта по созданию данного предмета или системы.

Поэтому под проектом мы будем понимать научную, образовательную, методическую работу временного коллектива специалистов образовательного учреждения, направленную на решение заявленной проблемы и достижение конкретного результата в заданный промежуток времени и в рамках выделенных ресурсов.

В этом случае субъектами реализации проекта могут быть:

- инициаторы проекта;
- авторы, разработчики проекта, генераторы идей;
- организаторы и управляющие проектом;
- исполнители проекта;
- контролеры, осуществляющие мониторинг реализации проекта, финансирования проекта.

Роль каждого субъекта зависит от привязки к основным компонентам проекта:

Замысел (техническое задание)	Концепция (концептуальное проектирование)	Программа мероприятий по реализации (план работы)	Выполнение действий по реализации (управление и финансирование деятельности)	Оценка реализации замысла (мониторинг)
--	--	--	---	---

Анализируя определения проекта, можно заметить в каждом из них исходную ограниченность возможностей и особенностей проекта. Каждый автор стремится выделить, на его взгляд, наиболее существенную сторону проекта. Интеграция различных сущностей определений проекта позволяет выделить его основные характеристики независимо от того, рассматривается он как процесс или как система:

- инновационность;
- конкретная цель и результат;
- определенная продолжительность выполнения (начало, конец);

- ограничения по ресурсам;
- участие разнообразных специалистов;
- командная работа (часто независимо от формальной структуры организации).

Опираясь на выделенные характеристики, можно дополнить содержание определений проекта более широким его описанием, выделив следующие его основные признаки:

— **изменения**, как основное содержание проекта (признак изменений характеризует целенаправленный перевод системы из существующего в желаемое состояние, описываемое в терминах целей проекта);

— **временная ограниченность продолжительности цели и реализации** проекта (признак ограниченной во времени цели характеризует ограничения, накладываемые на время жизни цели проекта, а признак временной ограниченности самого проекта характеризует ограничения, накладываемые на период времени, необходимый для реализации проекта);

— наличие **ограниченного бюджета** (для большинства проектов составляются отдельные бюджеты, соблюдение которых контролируется специальными методами);

— **ограниченность требуемых ресурсов** (объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом и всегда ограничен, и поэтому характеризуется наличием спецификации и графика потребления ресурсов);

— **неповторимость** (неповторимость относится не к отдельным составляющим проекта, а к проекту в целом и означает невозможность возврата в начало проекта);

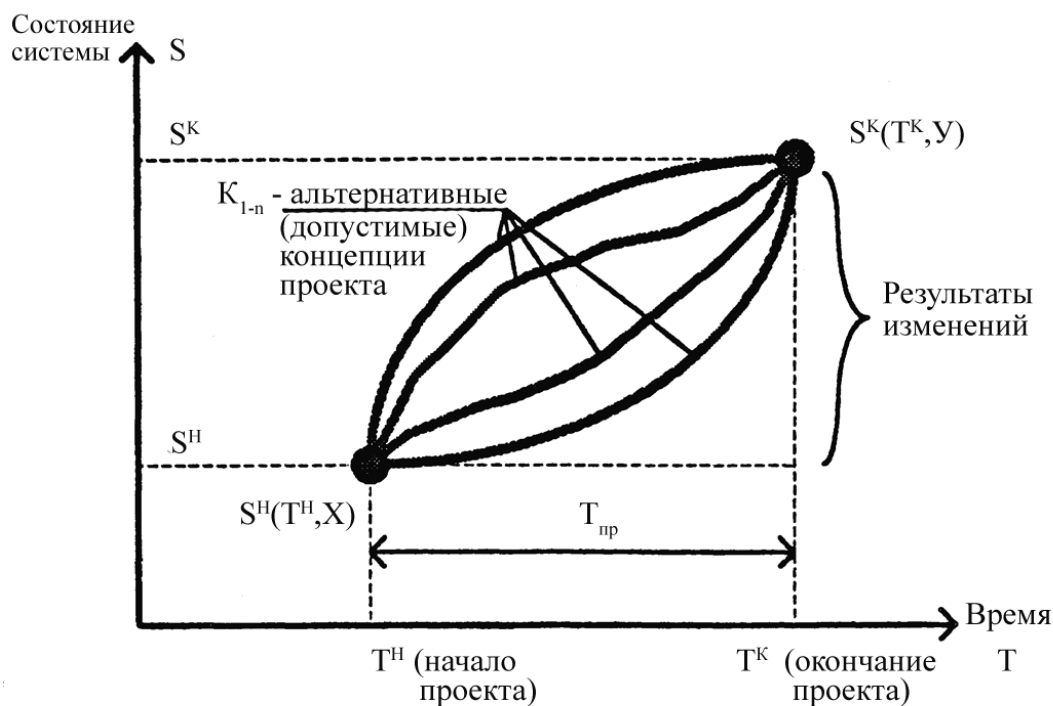
— **новизна** (все проекты обладают высокой степенью новизны, признак новизны характеризует наличие новизны (неповторимости) составляющих частей проекта и наличие новизны (неповторимости) всего проекта в целом);

— **комплексность** (комплексность проекта можно определить по числу учитываемых в проекте факторов окружения проекта и числу участников проекта, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта);

— **правовое и организационное обеспечение** (правовое обеспечение может быть связано с различными интересами многих участников проектов и необходимостью регулирования их отношений; организационное обеспечение проекта связано с тем, что большинство проектов не может быть выполнено в рамках существующих организационных структур и требует создания специфической для проекта организационной структуры на время реализации проекта);

— **разграничение** (каждый проект имеет четко определенные рамки и цели своей предметной области, должен быть отделен от других проектов или мероприятий, при этом иметь четко определенные границы связей с внешней средой; этот признак позволяет рассматривать проект как целостную систему).

Итогом рассуждений о содержании проекта выступает его целенаправленное изменение некоей материальной системы и следующая формулировка: **Проект** — это ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств, и ресурсов и специфической организацией. Словосочетание «отдельной системы», включенное в определение, указывает не только на целостность проекта и его разграниченность с другими предприятиями, но и подчеркивает единственность проекта (в отличие от серийного производства), а значит — его неповторимость и признаки новизны.



Обозначения: S^H - существующее (начальное) состояние системы
 S^K - желаемое (конечное) состояние системы
 T^H - начало проекта
 T^K - окончание проекта
 $|X|$ - вектор исходных характеристик системы
 $|Y|$ - вектор конечных характеристик системы (цели проекта)

Рис. 4. Принципиальная схема системного представления проекта

Как мы видим, в схеме системного представления проекта проектный подход в своей основе содержит идею цели. Это превращает проект в движение, направленное на достижение конкретной цели, и потому проектный подход как бы индифферентен к ресурсному анализу. Цель доминирует, а ее достижение определяется структурой и объемом существующих у управленца ресурсов.

Опираясь на вышесказанное, можно дать функциональный анализ содержания проекта.

Основные цели ПРОЕКТА

Проект нацелен на получение определенных результатов — иными словами, он направлен на достижение целей. Эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей, который выстраивается как «дерево целей». Например, основной целью проекта, связанного с информатизацией системы управления образовательным учреждением, может быть разработка информационной системы управления школой. Промежуточными целями (подцелями) могут быть разработка базы данных, разработка математического и программного обеспечения, тестирование системы. В разработке базы данных, в свою очередь, также могут быть выделены цели более низкого уровня — разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных с помощью СУБД, загрузка данных и т.д.

Ориентированность проекта на достижение целей имеет огромный внутренний смысл для управления. Важной чертой управления проектом является ***точное определение и формулирование целей***, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь ***до наиболее детализированных целей и задач***. Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей, и что продвижение проекта вперед связано с достижением целей все более высокого уровня, пока, наконец, не будет достигнута конечная цель.

Время существования ПРОЕКТА

Проекты выполняются в течение определенного периода времени. У проекта есть четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект.

Изначально отличие проекта от процесса функционирования системы заключалось в том, что ***проект представлялся как однократная, а не циклическая, повторяющаяся деятельность***. Проект как система деятельности существует ровно столько, ***сколько времени требуется для получения конечного результата***. Считалось, что серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного срока его окончания и зависит лишь от наличия и величины спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл кончается. Производственные циклы в чистом виде не являются проектами. Однако в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство. Например, проекты увеличения производства до указанного уровня в течение определенного периода, исходя из заданного бюджета, или выполнение определенных заказов, имеющих договорные сроки поставки.

Сейчас на практике можно видеть, что концепция проекта не противоречит концепции деятельности организации и вполне совместима с ней. Проект сейчас часто становится основной формой функционирования системы (например, системы воспитательной работы в образовательном учреждении).

Взаимодействие в ПРОЕКТЕ

Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны, в других случаях нет. Некоторые промежуточные задания не могут быть реализованы, пока не завершены другие задания; некоторые задания могут осуществляться только параллельно и т.д. Если нарушается синхронизация выполнения разных заданий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Это позволяет сделать вывод, что проект представляет собой систему, т.е. целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем систему динамическую, и, следовательно, требующую особых подходов к управлению.

Уникальность ПРОЕКТОВ

Проекты — мероприятия в известной степени неповторимые и однократные. Вместе с тем степень и форма уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Уникальными в проекте могут быть не только идеи и содержание, но и различные технологии реализации одной и той же цели, условия, в которых реализуется проект, специалисты, реализующие проект.

В любом случае реализация проекта всегда является задачей весьма уникальной. В рамках конкретной системы приходится делать то, что никогда раньше не делалось. И поскольку

прошлый опыт может в данном случае лишь ограниченно подсказывать, чего можно ожидать при выполнении проекта, он полон риска и неопределенности.

Содержание понятий «проект» и его более широкое описание через характеристики и признаки позволяет перейти к описанию структуры проектной технологии управления как совокупности связей между составляющими ее элементами.

Обладая единой структурой, проект рассматривается одновременно в трех плоскостях проектной технологии его реализации:

1. **ПРОЕКТИРОВАНИЕ.** Разработка проекта как модели целеполагаемого результата и как деятельностно *развернутой* цели изменения системы. Проектирование также называют уровнем принятия управленческого решения по проекту. Структура проекта и его содержание построены в этой плоскости таким образом, что служат объективному обоснованию управленческого решения о необходимости реализации идеи, заявленной в проекте, на практике.

2. **УПРАВЛЕНИЕ** проектом. Реализация проекта на практике от уровня планирования до уровня достижения заявленного результата. В этой плоскости структура проекта соответствует основным функциям управленческой деятельности.

3. **Системный эффект проекта.** Системный эффект проекта состоит в использовании профессиональной квалификации специалистов, привлеченных к его реализации, для появления нового качества профессиональной деятельности. В этой плоскости структура проекта помогает выстроить инновационный уровень исполнения проекта, как в рамках системы деятельности проектной группы (постоянная структура с постоянным составом), так и в деятельности временных рабочих групп (непостоянная структура с изменяющимся составом).

Независимо от содержания, плоскости использования или сферы применения любой проект обладает единой структурой в соответствии с предназначением проекта в развитии системы. Это предназначение заключается в том, что проект предлагает инновационные цели развития системы, опирается на существующие возможности системы и описывает совокупность действий, необходимых для перевода системы из одного состояния в другое. Таким образом, эта структура состоит из трех разделов:

1. **ЖЕЛАЕМЫЙ ОБРАЗ СИСТЕМЫ (ОРГАНИЗАЦИИ) В БУДУЩЕМ.** В самом названии раздела заложены две его составные части: мотивирующая (ЖЕЛАЕМЫЙ образ) и концептуальная (желаемый ОБРАЗ).

Мотивирующая часть желаемого образа обосновывается в таких структурных частях проекта как актуальность проекта, существующий опыт решения проблемы, новизна предлагаемых подходов, возможный эффект от реализации проекта и другие.

Концептуальная часть содержит описание *инновационной идеи (замысла) проекта* и модели изменения системы на основе этой идеи. В соответствии с определением концепции, структура описания инновационной идеи зависит от структуры системы или организации, в которых реализуется проект.

Концепция — определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности.

Концепция есть идеальная схема, целостная мысленная конструкция, система взглядов на что-либо, формируемая путем отбора и связывания большого числа отдельных концептов **на основе инновационной идеи проекта**: элементарных идей, частичных представлений, наименьших «клеточек», «кирпичиков», или единиц смысла.

Концепцию проекта можно определить как руководящую философию всего проекта, оптимальный его образ, организующую стратегическую модель его реализации, включающую оптимальную структуру основных звеньев и технологий, обеспечивающих

наилучшее долгосрочное взаимоотношение с внешней средой и полное использование потенциала системы, в которой он реализуется.

В повседневном функционировании концепция регулирует деятельность системы и поведение человека в этих системах. Концепция в проекте выполняет несколько иную роль, она не регулирует повседневную деятельность системы и человека, а обосновывает и определяет направления их развития. Под развитием мы понимаем овладение инновационной деятельностью, которую будет выполнять система и человек.

Следовательно, концепция в проекте выполняет функцию **ориентировочной основы развития системы**.

Концепция в проекте имеет сходство со стратегией. Как и стратегия, она концентрируется на важнейших направлениях развития системы. Стратегический характер концепции в проекте означает не долгосрочность, а важность, подчеркивая тот факт, что концепция не является всеохватывающим документом, а касается только стратегически важных проблем, для решения которых предлагает наиболее эффективную идею.

В концепции на основе заложенной идеи описывается модель идеальной системы, задающая ориентировочную основу развития системы, поэтому в Концепции должны просматриваться ориентиры всех компонентов будущей желаемой деятельности: *субъект, объект, средства, процесс, условия, результат, система, среда*.

Это значит, что в Концепции предлагается единое понимание того:

- кто является субъектами реализации проекта или кто имеет право пользоваться проектом для организации своей деятельности;
- что или кто является объектами воздействия со стороны проекта, и каковы их особенности и тенденции развития;
- каково наличие и возможность использования различных средств или ресурсов для реализации проекта;
- какие технологии, методы, приемы могут использоваться в проекте;
- каковы условия или принципы реализации проекта;
- что является желаемым результатом (целью) проекта и по каким критериям можно его оценить;
- как происходит координация и управление деятельностью различных субъектов по достижению общей цели;
- каковы последствия реализации проекта в системе и в целом в окружающей среде.

Как мы уже говорили, структура концепции во многом зависит от описания идеальной модели системы, в которой реализуется проект (техническая система, образовательная система, система управления и т.д.). Понятие «модель» происходит от латинского слова *modulus* — образец. По своей сути модель означает образ (образец, отображение в сознании человека) наиболее существенных сторон системы, отраженных в ее функциях и структуре. Иными словами, модель — это упрощенное отражение системы (в нашем случае системы или организации, в рамках которой реализуется проект) в схеме, необходимой для наилучшего понимания функции системы и управления этой системой.

Именно это объясняет то, что модель имеет различные формы представления:

- Функциональная схема, в которой указана совокупность функций, выполняемых системой в социуме, и способы взаимодействия системы и окружающего мира.
- Схема жизнедеятельности модели, определяющая совокупность процессов, протекающих в системе на различных этапах ее жизненного цикла.
- Конструктивная схема, которая определяет состав модели, взаимное расположение и взаимосвязь между ее элементами, особенности их конструктивного исполнения, используемые материалы, оптимальное соотношение параметров элементов и другие существенные признаки.

Для концептуальной разработки модели наиболее важными этапами выступают:

- 1) анализ исходной задачи моделирования — потребности в моделировании;
- 2) конкретизации инновационной идеи как основы упрощения системы;
- 3) анализ системы в соответствии с содержанием идеи для выделения ее существенных элементов;
- 4) комбинирование элементов в модели для реализации будущей функции;
- 5) апробация модели в действии и ее необходимая корректировка.

Таким образом, в описании желаемого состояния системы (организации) выделяются следующие направления:

1. Актуальность реализации проекта для системы. Описание изменений во внешней среде системы, требующих ее изменения. Описание существующих проблем в системе, подтверждающих необходимость осуществления этих изменений.

2. Обоснование инновационной идеи проекта. Здесь дается описание предыдущего опыта решения существующей проблемы в системе и анализ неудач ее решения, описывается опыт других систем и организаций по решению аналогичной проблемы. Главным же является описание идеи или замысла проекта через такие характеристики как новизна, инновационность, разработанность, системность, апробированность. Инновационность замысла может заключаться в использовании до сих пор не применявшихся компонентов, в новой комбинации существующих; в изменении миссии и цели деятельности системы, в использовании новых технологий и т.д.

3. Описание будущей модели деятельности системы (организации). В зависимости от специфики самой системы и ее деятельности в данном разделе предлагается новая формулировка миссии системы в рамках окружающей ее среды (возможный социальный, экологический, технический и др. эффекты), новый вариант цели, содержания работы, используемых технологий, систем оценки результата.

2. АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ (ОРГАНИЗАЦИИ) В СООТВЕТСТВИИ С ЖЕЛАЕМОМ ОБРАЗОМ.

Анализ (от греч. analysis — «разложение, расчленение») — процедура мысленного, а часто также и реального расчленения предмета (явления, процесса), свойства предмета (предметов) или отношения между предметами на части (признаки, свойства, отношения). Аналитические методы настолько распространены, что термин «анализ» часто служит синонимом исследования.

В нашем случае проблема анализа (исследования) состоит в том, что реализация проекта предполагает обязательное привлечение в возможном объеме дополнительных ресурсов. Вполне возможно, что для реализации проекта будут найдены внешние источники ресурсов (благотворительные фонды, гранты и т.д.), не имеющие отношения к самой системе. В этом случае реализация проекта будет носить для системы внешний характер чужеродной деятельности, и в лучшем случае система никак не отреагирует на результаты проекта. В худшем случае система будет активно сопротивляться реализации проекта, отторгая его результаты. Поэтому важнейшим правилом реализации проекта является поиск ресурсов на его реализацию через систему. Использование внешних источников ресурсов возможно лишь через актуальность развития всей системы, а не через реализацию отдельного проекта. В этом случае актуальной частью проекта является анализ самой системы с целью поиска ее неиспользуемых ресурсов, что называется анализом потенциала развития системы. Данная логика привлечения дополнительных ресурсов для реализации проекта позволяет выделить в качестве объектов анализа внутреннее состояние системы (организации) и ее внешнее окружение. Следовательно, потенциал развития системы находится в прямой зависимости от качества ее внутренних возможностей и особенностей внешнего окружения системы.

Для анализа потенциала развития системы в качестве инструмента используется SWOT-анализ. С появлением SWOT-модели известные, но разрозненные и бессистемные представления об организации и конкурентном окружении оказалось возможным сформулировать в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

Анализ внутренней среды организации	Анализ внешней среды организации
Strengths — сильные стороны	Opportunities — возможности
Weaknesses — слабые стороны	Threats — угрозы

SWOT-анализ может использоваться как экспертиза внутренних сил (STRENGTHS) и слабостей (WEAKNESSES) организации, возможностей (OPPORTUNITIES) и угроз (THREATS) внешней среды.

S — STRENGTHS/Силы — преимущества организации;

W — WEAKNESSES/Слабости — недостатки организации;

O — OPPORTUNITIES/Возможности — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

T — THREATS/Угрозы — факторы внешней среды, которые могут потенциально ухудшать положение организации на рынке.

Внешняя среда системы состоит из дальней и ближней. общепризнанный критерий разделения двух указанных сред сводится к тому, что дальняя внешняя среда, в отличие от ближней, при всей своей значимости особого или специфического значения именно для данной конкретной системы (организации) не имеет. Она содержит общие тенденции, одинаково значимые для различных организаций. Ближняя внешняя среда системы (организации) выступает в качестве основного ресурса развития. К ресурсной части ближнего окружения системы (организации) относятся:

- рынок рабочей силы (человеческий ресурс);
- рынок капитала (финансовый ресурс);
- административно-управленческий ресурс;
- системный ресурс.

Все, что находится внутри системы, называется внутренней средой организации. При анализе вся внутренняя среда организации, ее отдельные подсистемы и компоненты рассматриваются как внутренний ресурс развития системы.

Типовой алгоритм анализа выглядит следующим образом:

- Уяснить проблему, подлежащую анализу.
- Принять анализируемый объект за систему.
- Сформулировать цель анализа.
- Декомпонировать систему, выделить элементы, ее составляющие.
- Дать качественную и количественную характеристику элементам.
- Вычленить системообразующие связи.
- Проанализировать и оценить способ связи, характер связи элементов системы.
- Дать характеристику иерархическим и субординационным связям системы.
- Охарактеризовать функции и функциональные связи элементов.
- Проанализировать связи системы с внешней средой.
- Охарактеризовать интегративный результат функционирования системы.
- Сравнить исходное и конечное состояние системы.
- Показать пути формирования конечного результата ее функционирования.

Алгоритм SWOT-анализа базируется на типовом алгоритме анализа.

1. Сформулированная идея проекта обуславливает структуру, объем и временные рамки поиска дополнительных ресурсов. В этом случае она является «точкой зрения», с позиции которой проводится исследование потенциала системы.

2. Объектами анализа (исследования) выступают: дальняя и ближняя внешние среды системы и ее внутренняя среда.

3. В каждом объекте анализа выделяются факторы, определяющие потенциал развития системы. Эти факторы представлены ниже.

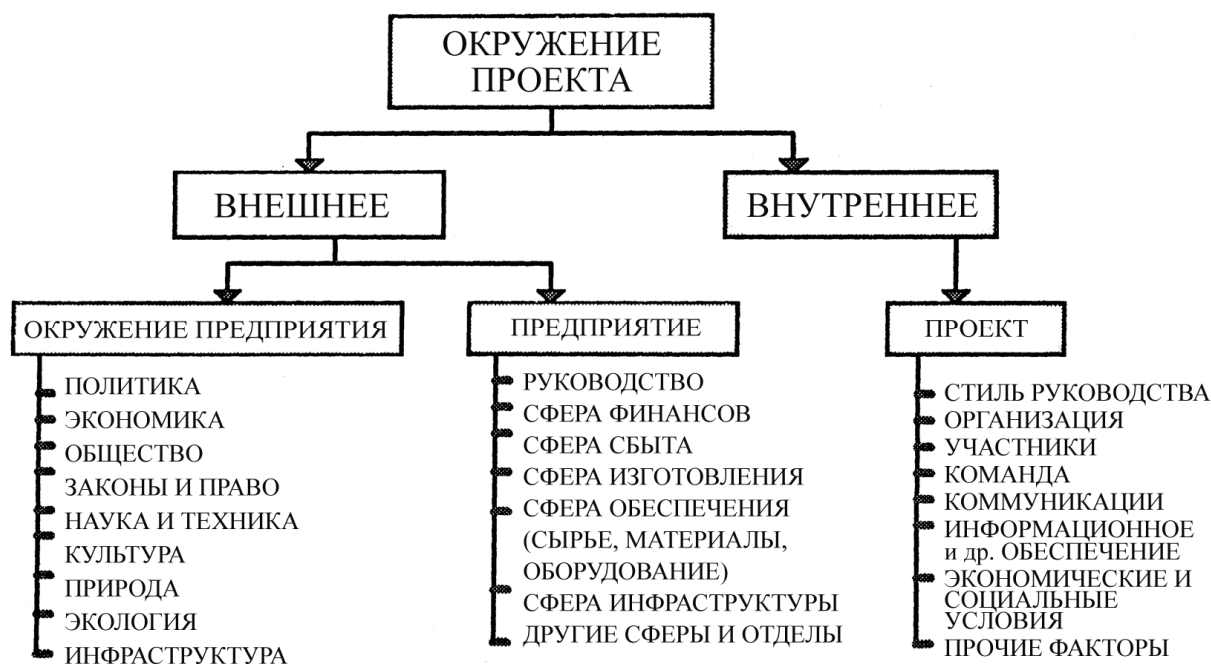


Рис. 5. Содержание окружения проекта

4. Методикой анализа каждого фактора является SWOT-анализ. Для этого заполняются таблицы, раскрывающие возможности и риски влияния каждого внешнего фактора на развитие системы, сильные и слабые стороны каждого фактора внутри системы.

Внешний фактор, влияющий на реализацию идеи проекта в системе	Оценка влияния фактора	
	Благоприятные возможности для реализации идеи проекта	Риски и неблагоприятные возможности для реализации идеи проекта
1. Политика		
2. Экономика		
3. Социум		
4. Технологии		
5. Другие факторы		

Внутренний фактор, влияющий на реализацию идеи проекта в системе	Оценка влияния фактора	
	Сильная сторона фактора для реализации идеи проекта	Слабая сторона фактора для реализации идеи проекта
1. Система управления		
2. Кадры		
3. Информационное обеспечение		
4. Другие факторы		

5. После того как проанализированы мельчайшие элементы внешней и внутренней среды с точки зрения их влияния на реализацию идеи проекта, полученная информация собирается в единую систему SWOT-анализа.

Strengths — сильные стороны	Opportunities — возможности
1.	1.
2.	2.
3	3
Weaknesses — слабые стороны	Threats — угрозы
1.	1.
2.	2.
3	3

После этого проводится сравнительная оценка параметров «сильные стороны — слабые стороны», «возможности — риски» между собой и осуществляется их ранжирование по степени значимости влияния на реализацию идеи проекта.

6. Проведенный сравнительный анализ параметров между собой позволяет выбрать возможный сценарий реализации проекта в данной системе:

- Преобладание в системе **S** и **O** позволяет выбрать сценарий безусловной реализации проекта, так как этому способствует внешняя среда, и для его реализации в системе есть ресурсы в полном объеме.
- Преобладание в системе **S** и **T** побуждает выбрать сценарий экспериментальной реализации проекта, что усиливает контроль за реализацией проекта и его последствиями для внешней среды. Возможно, часть ресурсов будет потрачена на проведение PR-компаний.
- Преобладание в системе **W** и **O** позволяет выбрать сценарий приоритетной компенсации слабостей системы для реализации проекта за счет целенаправленной поддержки внешней среды.
- Преобладание в системе **W** и **T** заставляет прибегнуть к сценарию защиты от реализации проекта.
- Отсутствие ярко выраженного преобладания в системе **S**, **W**, **O**, **T** побуждает разработать синтетический сценарий реализации проекта.

O + S = действие	O + W = реформирование
T + S = неопределенность	T + W = ликвидация

7. Итоговым результатом SWOT-анализа является перечень 2—3 внутренних проблем системы, приоритетных для реализации проекта, и 2—3 преимуществ системы, которые являются опорой для его реализации.

SWOT-анализ используется как общий инструмент на предварительных стадиях принятия решений и предшествует планированию, гарантируя, что предшествующая информация была правильна и пригодна для использования.

SWOT-анализ является универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ (анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ и т.д.).

В общем виде анализ потенциала развития системы может включать следующие разделы:

1. Анализ тенденций развития ближайшего внешнего окружения системы. В этом разделе исследуется состояние ближайшего окружения системы с целью выявления системы внешних потребностей к ее развитию. Объектом анализа является социально-экономическое положение и тенденции развития микрорайона школы (поселок), города в целом, региона.

2. Анализ программ развития ближайшей надсистемы. Объектом анализа является содержание программных документов (стратегия, программа развития, концепция развития и др.) с целью выявления ориентировочного пространства развития системы. Надсистемой для развития системы образовательного процесса является образовательное учреждение и его программа развития, для образовательного учреждения — система образования города, для системы образования города — система образования региона.

2. Анализ конкурентных преимуществ основных конкурентов системы в ближайшем внешнем окружении. Объектом исследования становятся системы, выполняющие аналогичные функции, с целью выявления и заимствования их конкурентных преимуществ и условий, их обеспечивающих. Помощь здесь может оказать метод сравнительного анализа. Основная идея метода сравнительного анализа или бенчмаркинга (от англ. Benchmarking) состоит в изучении способов достижения определенных результатов деятельности другими организациями, а также существующих отличий внутренней и внешней среды данных организаций от исследуемой. При бенчмаркинге для сравнения могут браться не только успешные организации-конкуренты, но и успешные организации-лидеры из других отраслей и областей деятельности. Помимо этого во многих случаях применяется внутренний бенчмаркинг, который есть ни что иное, как сравнение выполнения внутренних операций и их эффективности.

3. Рейтинговое положение системы среди основных конкурентов по различным параметрам. Система анализа рейтинговой оценки, ставшая столь популярной в последнее время, позволяет не столько выявить потребности развития системы, сколько научиться экономить ресурсы в неприоритетных для системы направлениях.

3. Анализ актуального состояния системы, в рамках которой реализуется проект. Количественный анализ динамики изменений в работе организации за последние 3—4 года по различным параметрам. Цель этого анализа заключается в обычной информированности разработчиков проекта о деятельности системы.

4. SWOT-анализ. SWOT-анализ завершает предыдущий этап расчленения целого на части с целью получения информации и переходит ко второму этапу анализа общих свойств предметов и отношений между предметами, когда свойство или отношение не расчленяется на составляющие свойства или отношения, а когда происходит дифференциация этих свойств, одни из которых подвергаются дальнейшему анализу, а от других отталкиваются.

5. Сравнительный анализ возможных сценариев реализации проекта в рамках системы. На основе синтетической части SWOT-анализа появляются различные варианты сценариев реализации проекта в рамках системы. Этот раздел позволяет сравнить различные сценарии, предложить синтетический или выбрать один для реализации.

6. Ранжирование преимуществ и проблем развития системы. Итоговая часть анализа, фиксирующая ключевые опорные точки в деятельности системы, обязательные для реализации проекта.

3. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПЕРЕВОДА СИСТЕМЫ ИЗ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ В ЖЕЛАЕМОЕ.

В этом разделе структурируется программа действий по переводу системы из актуального состояния в желаемое. Сложность данного раздела состоит в том, что здесь происходит поиск уникальной системы согласования направлений движения к желаемому образу системы и отдельных мероприятий, доступных для выполнения на актуальном уровне функционирования системы. Это согласование во многом опирается на искусство маневрирования наличными ресурсами для достижения системного эффекта, когда результат работы будет больше суммы затраченных на его достижение сил. Структура этого раздела в этом случае представляет собой стройную иерархическую декомпозицию проекта на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для планирования

и контроля осуществления проекта. Количество уровней структурной модели проекта составляет не более 8.

Уровни управления	Уровни иерархии	Наименование уровня иерархии
Организационно-экономический уровень	1	Общая программа
	2	Проект
	3	Задание
	4	Часть задания
Технический уровень	5	Комплекс работ
	6	Детальная работа
	7	Единичная работа

Рис. 6. Система уровней структурной модели проекта

Структура раздела должна удовлетворять следующим правилам инструментальности реализации проекта:

1) Каждый уровень иерархии декомпозиции проекта должен иметь законченный вид или охватывать всю сумму частей проекта, представленного на данном уровне детализации.

2) Нижний уровень декомпозиции проекта должен содержать элементы, на основе которых могут быть ясно определены все данные, необходимые и достаточные для управления проектами (например, функциональные характеристики, объемы работ, стоимость, необходимые ресурсы, исполнители и др.).

Структура проекта с выделенной в ней иерархией устойчивых элементов образует основу информационного языка проекта, на котором общаются все участники проекта и ведется его документирование.

Каждый проект независимо от сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: от состояния, когда «проекта еще нет», до состояния, когда «проекта уже нет».

Ситуация, когда проекта еще нет, а потребность в нем уже сформирована, называется *нулевой стадией проекта*. Проект не может возникнуть безотносительно той системы, развитию которой он будет способствовать. Следовательно, данная система (организация или ее руководитель) должна выступить заказчиком, который принимает управленческое решение о разработке и реализации проекта и выделении ресурсов. В силу ограниченности проекта (по целям, действиям и финансам) и уникальности по отношению к функционированию системы, он изначально получает самостоятельное пространство для своего жизненного цикла и своего руководителя. Руководитель организации (системы, в которой реализуется проект), безусловно, проявляет заинтересованность в реализации проекта, однако быть руководителем проекта он не может. Последовательность действий руководителя организации по принятию управленческого решения о начале проекта показана ниже. Сначала идет анализ сложной проблемы развития всей системы, и вычленяются ключевые противоречия, требующие инновационных подходов к своему решению. Затем на основе уточнения и возможной коррекции миссии системы (организации) обосновываются ценностные основания развития системы, которые ложатся в основу сценариев развития системы. Как только сценарии на основе принятия стратегических решений становятся программами развития системы (организации), появляется потребность в инструменте реализации этих программ. Таким инструментом является проект. На этой стадии формулируется «архитектура» содержания задания к инструменту, т.е. формулируется техническое задание к проекту, схема его исполнения и конечного результата.

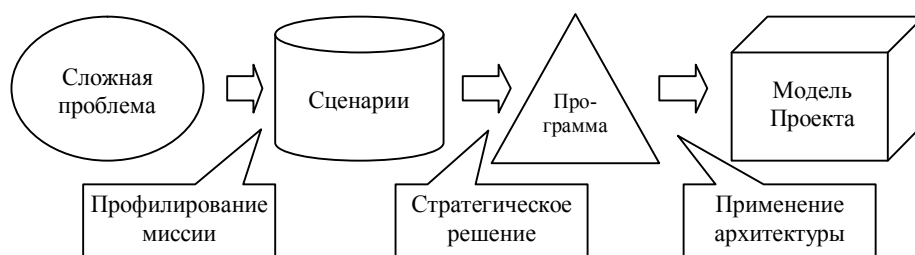


Рис. 7. Содержание основных составляющих нулевого цикла проекта

Нулевой цикл проекта завершается разработкой технического задания (модели) проекта, в соответствии с которым подбирается руководитель проекта и команда, разрабатывается замысел проекта и рамки его реализации. Принятие заказчиком управленческого решения о начале проекта на основе технического задания дает начало жизни собственно проекта. Совокупность ступеней развития от возникновения идеи до полного завершения проекта образует жизненный цикл проекта, который принято разделять на фазы (стадии, этапы).

Жизненный цикл состоит из **фаз**.

Фазы проекта включают **стадии**.

Стадии проекта состоят из **этапов**.

Этапы проекта включают **виды работ (работы)**.

Имеются некоторые отличия в определении количества фаз и их содержания, поскольку эти характеристики во многом зависят от условий осуществления конкретного проекта и опыта основных участников. Тем не менее, логика и основное содержание процесса развития проектов во всех случаях являются общими.

Состав и содержание работ по реализации проекта принято делить на следующие фазы:

- *Первая* фаза Жизненного цикла проекта — **концепция**.
- *Вторая* фаза Жизненного цикла проекта — **разработка**.
- *Третья* фаза Жизненного цикла проекта — **реализация**.
- *Четвертая* фаза Жизненного цикла проекта — **завершение (демонтаж)**.

Необходимо учитывать, что начальные фазы проекта определяют большую часть его результата, так как в них принимаются основные решения, требующие нетрадиционных методов и средств. При этом 30% вклада в конечный результат проекта вносит фаза концепции, 40% — фаза разработки, 20% — фаза реализации, 10% — фаза завершения проекта. Это обусловлено тем, что на начальных фазах жизненного цикла проекта применяются нетрадиционные методы и средства управления, в первую очередь, управление процессом системного проектирования (фазы концепции и разработки). На фазах реализации и завершения проекта используются традиционные методы управления проектами.

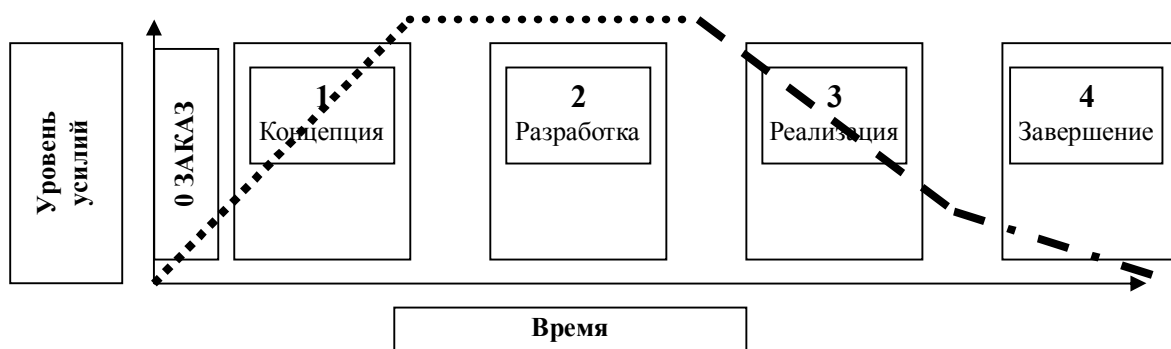


Рис. 8. Кривая распределения нагрузки при реализации проекта

Кроме того, на обнаружение ошибок, допущенных на стадии системного проектирования, расходуется примерно в два раза больше времени, чем на последующих фазах, а стоимость исправления обходится в пять раз дороже.

Наиболее часто на начальных фазах допускаются следующие ошибки:

- ошибки в определении интересов заказчика;
- концентрация на маловажных, сторонних интересах;
- неправильная интерпретация исходной постановки задачи;
- неправильное или недостаточное понимание деталей;
- неполнота функциональных спецификаций (системных требований);
- чрезмерная загруженность;
- ошибки в определении рыночной ниши и позиционирования;
- ошибки в переговорах;
- ошибки в определении требуемых ресурсов и сроков;
- редкая проверка на согласованность этапов и контроля со стороны заказчика (нет привлечения заказчика);
- слабость координации;
- ненаглядное представление результатов для оценки.

1. Концептуальная фаза. Главным содержанием работ на этой фазе является определение проекта, разработка его концепции, включающая:

- Формирование бизнес-идеи, постановку целей.
- Назначение руководителя проекта и формирование ключевой команды проекта.
- Установление деловых контактов и изучение рынка, мотивации и требований заказчика и других участников.
- Сбор исходных данных и анализ существующего состояния.
- Определение основных требований, ограничительных условий, требуемых материальных, финансовых и трудовых ресурсов.
- Сравнительная оценка альтернатив.
- Представление предложений, их экспертиза и утверждение.

2. Фаза разработки. Главным содержанием этой фазы является разработка предложения и переговоры с заказчиком о заключении контракта. На этой фазе определяются подсистемы, их взаимосвязи, выбираются наиболее эффективные способы выполнения проекта и использования ресурсов. Общее содержание работ этой фазы:

- ✓ Разработка основного содержания проекта, конечные результаты и продукты, стандарты качества, базовая структура проекта, составление технического задания.
- ✓ Планирование, декомпозиция базовой структурной модели проекта, смета и бюджет проекта, потребность в ресурсах, определение и распределение рисков, календарные планы и укрупненные графики работ.
- ✓ Проведение и составление технико-экономического обследования и бизнес-плана.
- ✓ Подписание контрактов, договоров с заказчиком, контрагентами и инвесторами.
- ✓ Ввод в действие средств коммуникации участников проекта и контроля за ходом работ.
- ✓ Ввод в действие системы стимулирования команды проекта.
- ✓ Организация выполнения базовых проектных работ по проекту, разработка частных технических заданий.
- ✓ Выполнение концептуального, эскизного и детального проектирования.
- ✓ Составление технических спецификаций, комплектов чертежей и инструкций.
- ✓ Представление проектной разработки, экспертиза и утверждение.

3. Фаза реализации. Производится координация и оперативный контроль работ по проекту, осуществляется изготовление подсистем, их объединение и тестирование. Производятся

комплексные пуско-наладка и испытания, опытная эксплуатация системы на площадях заказчика. Основное содержание:

- Организация выполнения опытно-конструкторских работ и их оперативное планирование.
- Организация и управление материально-техническим обеспечением работ.
- Выполнение подготовки производства, строительно-монтажных и пуско-наладочных работ.
- Координация работ, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта.
- Комплексные испытания.
- Подготовка кадров для эксплуатации создаваемого объекта.
- Подготовка рабочей документации, сдача объекта заказчику и ввод в эксплуатацию.
- Сопровождение, поддержка, сервисное обслуживание.

4. **Фаза завершения проекта.** Результаты проекта передаются в серийное производство, ведутся переговоры о результатах выполнения проекта и о возможных новых контрактах. Основные виды работ:

- Оценка результатов проекта и подготовка итоговых документов.
- Разрешение конфликтных ситуаций и закрытие работ по проекту.
- Реализация оставшихся ресурсов.
- Накопление опытных данных для последующих проектов, анализ опыта, состояния, определение направлений развития.
- Расформирование команды проекта.



Рис. 9. Цикличность существования проекта

Проекты могут сильно отличаться по сфере приложения, составу, предметной области, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности, влиянию результатов и т.п. Множество разнообразных проектов может быть классифицировано по различным основаниям. В основу всех классификаций проекта положен признак *сложности*.

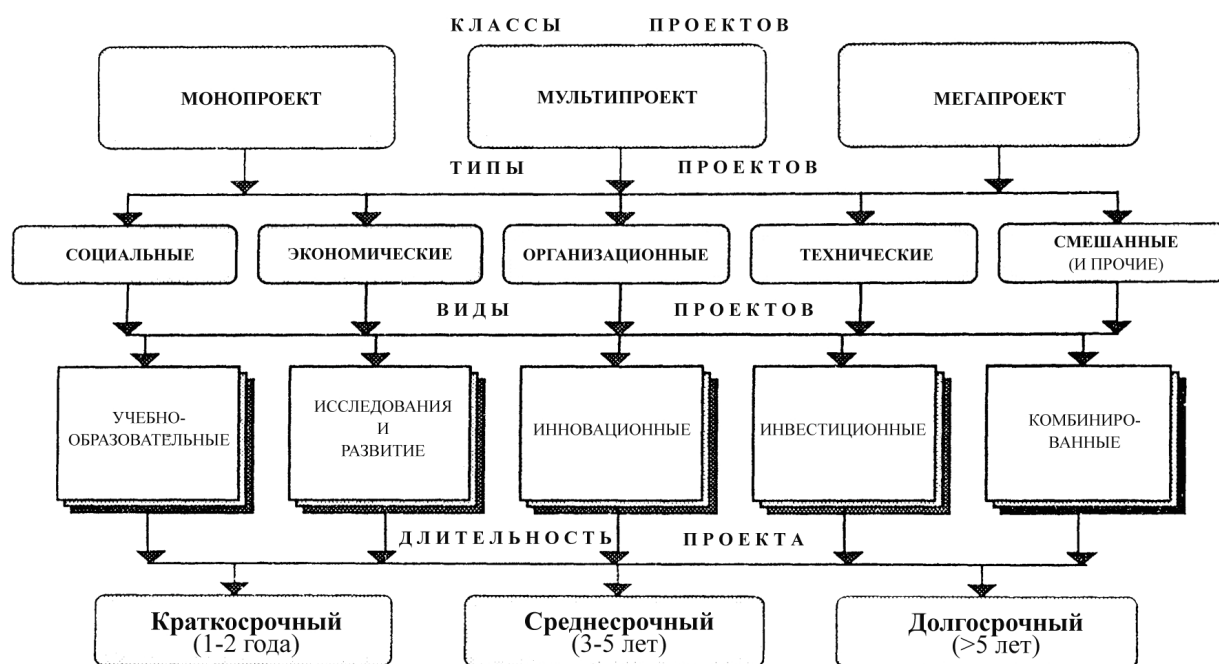


Рис. 10. Классификация проектов по их основным характеристикам

1. Основание «Тип проекта» осуществляет классификацию по основным сферам деятельности человека. По данному основанию классификации выделяют следующие разновидности проектов: технический, организационный, экономический, социальный, педагогический, смешанный и прочие.

2. Основание классификации «Класс проекта» осуществляет классификацию по составу и структуре проекта. По данному основанию классификации выделяют следующие разновидности проектов: монопроект (отдельный проект различного типа, вида и масштаба), мультипроект (комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления), мегапроект (целевые программы развития регионов, отраслей и других образований), включающий в свой состав ряд моно- и мультипроектов.

3. Основание классификации «Масштаб проекта» осуществляет классификацию по размерам самого проекта, количеству его участников и степени его влияния на окружающий мир. По данному основанию классификации выделяют следующие разновидности проектов: межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, внутри предприятия. Важно отметить факт, что в современной, быстро меняющейся обстановке постоянно растет важность малых проектов (ограниченный бюджет; сроки от 4-х месяцев до 2-х лет).

4. Основание классификации «Длительность проекта» осуществляет классификацию по продолжительности периода осуществления проекта. По данному основанию классификации выделяют следующие разновидности проектов: краткосрочные (до 3-х лет), среднесрочные (3—5 лет), долгосрочные (более 5 лет).

5. Основание классификации «Сложность проекта» осуществляет классификацию по степени сложности. По данному основанию классификации выделяют следующие разновидности проектов: простые, сложные, очень сложные.

6. Основание классификации «Вид проекта» осуществляет классификацию по характеру предметной области проекта. По данному основанию классификации выделяют следующие разновидности проектов: инвестиционный (создание или реновация основных фондов, требующих вложения инвестиций), инновационный (разработка и применение

новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие систем), научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный.

Можно выделить некоторые особенности, отличающие виды проектов друг от друга.

Инвестиционные проекты. Это проекты, для которых:

- определены и фиксированы цель, расходы, срок завершения и продолжительность;
- требуемые ресурсы и фактическая стоимость проекта зависят в первую очередь от хода выполнения работ и прогресса каждого проекта;
- требуемые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком и сроком готовности этапов и завершения проекта.

Научно-исследовательские и инновационные проекты. Проекты по разработке нового продукта или услуг, проведению научных исследований характеризуются следующими особенностями:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов;
- срок завершения и продолжительность проекта определены заранее, желательно их точное соблюдение;
- однако они должны также корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта;
- планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше — от прогресса проекта;
- основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования мощностей (оборудования и специалистов). Как правило, в данном случае именно мощности определяют расходы на проект и срок его готовности.

Организационные проекты. Реформирование предприятия, реализация концепции управления, создание новой организации или проведение форума, как проекты, характеризуются следующими особенностями:

- цели проекта заранее определены, однако результаты проекта количественно и качественно труднее определить, чем в первых двух случаях, так как они связаны, как правило, с организационным улучшением системы;
- срок и продолжительность задаются предварительно;
- ресурсы предоставляются по мере возможности;
- расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, однако требуют корректировок по мере прогресса проекта.

Экономические проекты. Такие проекты (приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов и т.п.) обладают следующими особенностями:

- целью проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы, поэтому их оценить значительно труднее, чем в ранее рассмотренных случаях;
- главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта;
- то же самое относится и к срокам проекта;
- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости в рамках возможного;
- расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по мере прогресса проекта. Это означает, что экономические результаты должны быть достигнуты в фиксированные сроки при установленных расходах, а ресурсы предоставляются по потребности.

Социальные проекты. Этот вид проектов (реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения,

преодоление последствий природных и социальных потрясений) обладает наибольшей неопределенностью и имеет свою специфику:

- цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднена;
- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;
- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;
- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного.

Состав участников проекта, их роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта, а также от фаз жизненного цикла проекта.

Обычно основными участниками проекта считаются **заказчик, руководитель проекта, команда проекта.**

Помимо них в работе над проектом могут принимать участие также инвесторы (вкладчики капитала, спонсоры проекта), владельцы земельных участков, финансовые организации (банки), различные консалтинговые, инжиниринговые, юридические организации, местные органы власти и общественные группы, заинтересованные в осуществлении проекта. Их отношение к проекту проявляется следующим образом:

1. Сторона, являющаяся автором проекта, называется Инициатор.
2. Сторона — будущий владелец и пользователь результатов называется Заказчик.
3. Сторона, предоставляющая кредиты, называется Инвестор.
4. Юридическое лицо, которому заказчик и инвестор делегируют полномочия по управлению проектом, называется Руководитель проекта.
5. Специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта, называется команда проекта.
6. Организация, выдающая лицензии, называется лицензор.
7. Сторона, удовлетворяющая свои интересы путем получения налогов, называется органы власти.
8. Сторона, осуществляющая эксплуатацию основных фондов и производящая основную продукцию, называется производитель.
9. Сторона, за счет средств которой возмещаются затраты на проект и формируется прибыль, называется потребитель.
10. Сторона, которая всегда не заинтересована в успешном осуществлении проекта, называется конкурент.



Рис. 11. Состав субъектов, задействованных в проекте

Особое место в реализации проекта занимает **руководитель проекта (project manager)**.

Выполняя функции управления проектом, такой системный интегратор призван обеспечивать эффективное выполнение работ по проекту. Он делегирует полномочия членам группы, следит за исполнением плана, оценивает состояние работ, координирует и корректирует их выполнение.

Руководитель проекта:

- организует экспертизу бизнес-идеи, руководит разработкой коммерческого предложения и бизнес-плана, подготавливает к заключению контракты и договора с заказчиком, контрагентами и поставщиками;
- обладает необходимыми полномочиями и несет ответственность за всю работу над проектом;
- подбирает свою рабочую группу и должен уметь хорошо организовать и стимулировать их работу;
- руководит этапом структурного проектирования, определяет необходимые ресурсы, обеспечивает их распределение по видам работ и координацию этих работ;
- использует различные формы для планирования объемов и сроков работ, получения оценок и контроля затрат, контроля за движением материально-технических средств;
- в случае мелких проектов может также выступать в роли координатора работ по проекту, либо управлять несколькими проектами одновременно, а в случае более крупных проектов ему оказывает помощь координатор работ по проекту;
- должен обладать способностью предвидеть проблемы и предотвращать их.

Участники проекта. Они реализуют различные интересы в процессе осуществления проекта, формируют свои требования в соответствии с целями и мотивацией и оказывают

влияние на проект в соответствии со своими интересами, компетенцией и степенью «вовлеченности» в проект.

Команда проекта. Она является мотором и исполнительным органом проекта, от команды во многом зависит прогресс и успех проекта.

Эффективной работе участников проекта способствуют следующие условия:

Методы и средства коммуникации. Они определяют полноту, достоверность и оперативность обмена информацией между заинтересованными участниками проекта.

Экономические условия проекта. Они связаны со сметой и бюджетом проекта, ценами, налогами и тарифами, риском и страхованием, стимулами и льготами и другими экономическими факторами, действующими внутри проекта и определяющими его основные стоимостные характеристики.

Социальные условия проекта. Они характеризуются обеспечением стандартных условий жизни для участников проекта, уровнем заработной платы, предоставляемыми коммунальными услугами, условиями труда и техники безопасности, страхованием и социальным обеспечением.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАК ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИИ

После принятия заказчиком решения об использовании проекта с целью устранения проблемы, тормозящей или препятствующей развитию системы (организации), начинается этап проектирования. На этом этапе создается рабочая группа по проектированию и назначается ее руководитель — проектировщик. Целью этого этапа является выдвижение инновационной идеи развития системы, способной преодолеть, компенсировать или снять существующую проблему, и концептуальное оформление данной идеи в виде документа под названием проект.

Возникновение идеи — это процесс, совершающийся в идеальной форме в психике субъекта творчества. Поэтому субъект оперирует не материальными предметами, а идеальными формами, являющимися инобытием реальных предметов. Соответственно и непосредственный продукт творчества представляет собой идеальный объект, который получает затем выражение в определенной знаковой форме. Этот идеальный продукт есть первичный вид той реальности, которой предстоит материализоваться в формах жизнедеятельности системы. Однако, будучи первичным во временном отношении по отношению к будущей целенаправленно создаваемой реальности, идеально сконструированный продукт имеет корни в самой материальной действительности системы. Она детерминирует его появление на свет и предоставляет средства для последующей материализации.

Концептуальное оформление инновационной идеи проекта — это изображенное при помощи коммуникатов (знаковых сообщений) выражение конечных результатов проектной деятельности. Проект как коммуникат должен содержать информацию и соответствовать пяти основным принципам: однозначности, необходимости, полноте, непротиворечивости, оптимальности. Информация, содержащаяся в проекте, должна быть необходимой и достаточной. Количество знаковых сообщений должно быть таким, чтобы их уменьшение было недопустимым.

Таким образом, проект является результатом проектной деятельности как целенаправленной и организованной творческой активности человека.

В отличие от управления проектом и от формирования команды описанию проектирования посвящено немного работ и публикаций. Специфика неопределенности данного этапа делает его самым сложным и трудно уловимым в проектной деятельности. Откуда берется инновационная идея, является ли она результатом спонтанной креативности, неуловимого «инсайта» или технологически правильно организованного процесса? — эти вопросы часто становятся непреодолимым затруднением в описании проектирования.

В данной главе мы предлагаем авторскую концепцию проектирования, основанную на практическом опыте нашей работы. Суть этой концепции состоит в том, что инновационным источником развития любой системы (технической, социальной, экономической, финансовой, информационной и т.д.) является человек, отождествляющий себя с этой системой. Источником же инновационности данного человека является его «проживание» функционирования этой системы как части своей жизни. «Проживание» как процесс одухотворяет, оживляет любую систему, делает ее деятельность ценностно осмысленной, восприимчивой к потребностям окружающего мира и, самое главное, в ней возникает ощущение внутреннего комфорта и гармонии, позволяющее без технико-экономических обоснований мгновенно оценивать большое количество разнообразных предложений по ее развитию. Сложность реализации этой концепции на практике заключается в том, что у человека в этой работе в первую очередь задействуется эмоционально-нравственная сфера, которую часто бывает очень сложно вербализовать, чтобы сделать результаты

ее использования доступными для окружающих. В этом нам помогает изначально ориентированная работа с командой единомышленников, которая позволяет сложный процесс внутренних переживаний человека сделать, с одной стороны, доступным для окружающих, а с другой — обогатить его внутренним миром других людей. Таким образом, инновационная модель проектирования в нашей концепции выглядит следующим образом:

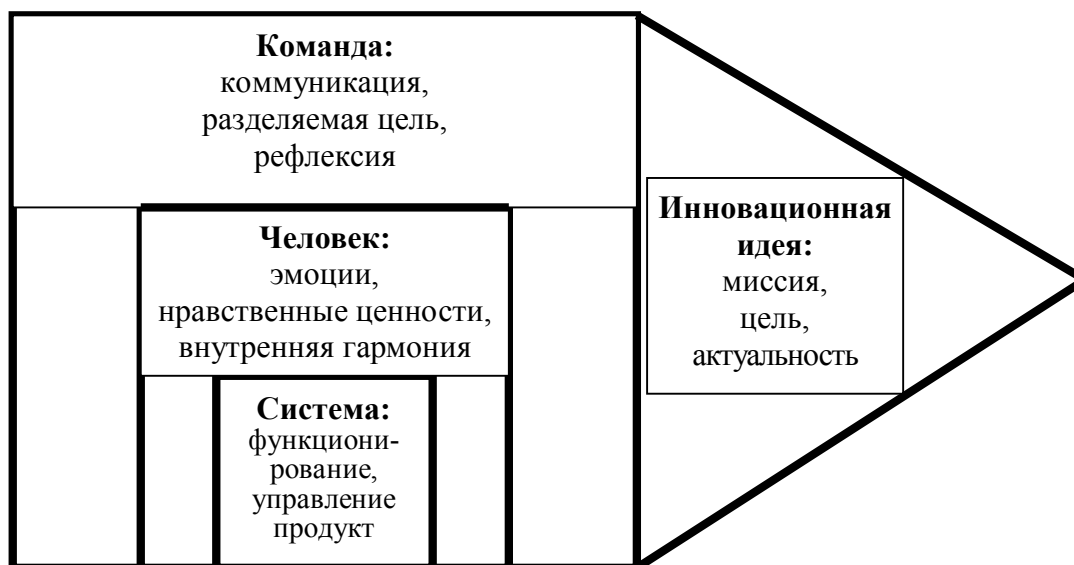


Рис. 12. Схема инновационной модели проектирования

Технологически раскрыть эту концепцию в практической деятельности мы попытаемся в данной главе.

Как и в случае с проектом, понятие «проектирование» достаточно многогранно.

Проектирование — составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Проектирование — процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта или состояния. Это специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений.

Проектирование означает определение версий или вариантов развития или изменения того или иного явления (системы).

Проектирование — процесс создания условий, способствующих формированию у учащихся собственной точки зрения по обсуждаемым проблемам.

Проектирование — замышление нового и его проектная конструктивизация (разработка целостного объекта, его функционирования).

Проектирование — процесс согласования возможностей системы и способа ее преобразования с целью достижения ее желаемого состояния.

Проектирование рассматривается как создание плана действий, направленного на улучшение функции и/или качества организационного процесса путем оперирования на элементах организационной структуры.

Проектирование — приспособление имеющихся средств для выполнения требуемой цели, координация составных частей или отдельных действий для получения необходимого результата.

Проектирование — это конструирование оптимального удовлетворения суммы истинных потребностей при определенном комплексе условий.

Проектирование — это моделирование предполагаемых действий по их осуществлению, пока не появится полная уверенность в конечном результате.

Проектирование — это принятие решений в условиях неопределенности.

Как можно заметить, в большинстве определений проектирование рассматривается как некий процесс, от которого ждут больших и значимых результатов. Попытки определить сущность этого процесса заканчиваются невнятными словами «замышление», «конструктивизация», «согласование», «создание условий», «конструирование», «моделирование».

Как считает Курбатов, основными элементами проектной деятельности, ее важнейшими теоретическими категориями являются: конструирование, система, субъект проектирования, объект, технология (как совокупность операций), методы проектирования, условия проектирования, механизмы проектирования и др.

Конструирование — это интеллектуальная деятельность, состоящая в целенаправленном построении в идеальной форме какого-либо объекта, который не является преднамеренным воспроизведением другого объекта. Оно осуществляется посредством мысленного комбинирования различных факторов, их подбора и связывания в новый объект. Конструироваться могут как осуществимые объекты, так и объекты, которые создать невозможно. В связи с этим конструирование может носить игровой характер.

Система — это целостность, иерархически организованная множеством функций и соответствующих им управленческих действий по принятию решений и их реализации. Если функции представляют собой целеустремленные человеческие действия, а управление ими направлено на достижение социально значимых действий, то их множество, организованное в целостность, представляет собой систему, существующую в обществе. В системе выделяют элемент и структуру. Под элементом обычно понимается объект, представляющий собой предел членения в рамках качества системы, под структурой — относительно устойчивый, упорядоченный способ связи элементов, придающий их взаимодействию целостный характер.

Субъектом проектирования являются люди, управляющие деятельностью или обеспечивающие деятельность системы — как отдельные личности, так и организации, трудовые коллективы, ставящие своей целью организованное, целенаправленное развитие своей системы. Необходимая атрибутивная сторона субъекта проектирования — его активность в системе, непосредственное участие в процессе проектирования. От знания и умения, творчества и мастерства, культуры и уровня мышления субъекта проектной деятельности, от конкретных способностей людей анализировать и синтезировать информацию и выдавать оригинальные идеи во многом зависит качество разрабатываемых моделей и проектов.

Объектом проектирования выступают как вся система в целом (программа развития системы), так и ее отдельные элементы, процессы функционирования, организация связей между элементами системы и взаимодействия системы с внешней средой, критерии оценки функционирования системы и др. Каждая система обладает спецификой, особенными чертами, имеет различные, часто очень сложные элементы, блоки, подсистемы, структуру, оригинальные системообразующие факторы. Поэтому проектирование предполагает изначальное моделирование системы как объекта проектирования. На всех уровнях проектирования важно выявлять связи, закономерности, характерные для данной системы, определять системообразующие факторы и учитывать их при проектировании и конструировании.

К средствам осуществления проектирования относятся организованные системы деятельности человека (в том числе технические, математические и логические), при помощи которых добывается, анализируется и перерабатывается информация о состоянии систем и процессов, тенденциях их развития, возникновения и развития проблемной ситуации, потребностях субъектов, средств, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются коммуникаты, словесные описания, таблицы, чертежи, бланки, схемы,

сети взаимодействий, макеты, коды, символы, алгоритмы, блок-таблицы, матрицы и другие носители, осуществляется управление процессом проектной деятельности.

Технология — это упорядоченная во времени и пространстве последовательность процессов проектной деятельности, совокупность навыков, методов, приемов, направленных на достижение цели проектирования, реализацию технического задания заказчика.

Методики — это определенным способом упорядоченная деятельность субъекта проектирования по достижению им цели — построение проекта. Краткое содержательное описание наиболее часто применяемых методов проектирования дано ниже:

1) проблемно-структурный метод: основывается на принципах проблематизации, структуризации и дивергенции, т.е. на расширении границ возможной проблемной ситуации;

2) метод структурного анализа: стремится к превращению проектных данных с помощью использования принципов структуризации, анализа и трансформации последних;

3) программно-структурный метод: сужает границы проектной проблемы, основываясь на принципах программирования, структуризации и конвергенции проектных данных;

4) структурный метод: оперирует упорядоченностью и взаимосвязью проектных данных;

5) структурно-технологический метод: использует принятые приемы технологизации, организации и структуризации данных, необходимых для конкретного социального проекта;

6) проблемно-системный подход: основывается на принципах проблематизации, систематизации и дивергенции;

7) метод системного анализа: основывается на принципах систематизации, анализа и трансформации;

8) программно-системный метод: основывается на принципах программирования, систематизации и конвергенции;

9) системный метод: основывается на принципах целостности и организованности объекта;

10) системно-технологический метод: основывается на принципах технологизации, систематизации и организации проектных данных;

11) проблемно-средовой метод: основывается на принципах проблематизации, средизации и дивергенции;

12) метод средового анализа: использует принципы средизации, анализа и трансформации;

13) программно-средовой метод: основывается на принципах программирования, средизации и конвергенции;

14) средовой метод: использует принципы целостности, включенности и организованности;

15) средово-технологический метод: использует принципы технологизации, средизации и организованности.

Средства — совокупность приемов и операций для достижения цели. В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий.

Форма — это определенным образом материализация упорядоченной деятельности: способ организации содержания, методов, средств, исполнителей и аудитории проекта.

Под условиями проектной деятельности понимается система явлений и процессов, оказывающих определенное влияние на проектную деятельность. Условия проектной деятельности включают в себя множество компонентов — отношения, процессы, среда, действия, вещи, деятельность, средства и т.п. Проектный фон — это совокупность внешних по отношению к субъекту проектирования условий, существенно влияющих на его работоспособность. К важнейшим из этих условий относятся: заинтересованная поддержка процесса проектирования со стороны всей системы и высокая квалификация работы проектировщика.

Последовательность действий по реализации процесса проектирования называется проектной стратегией. В зависимости от условий выбирается один из возможных видов проектной стратегии.

Линейная стратегия. Линейная стратегия применяется, как правило, в качестве взаимосвязанных последовательных действий, в которых каждое действие зависит от исхода предыдущего, но не зависит от результатов последующих действий.

Разветвленные стратегии. Разветвленные стратегии проектирования позволяют осуществлять многовариантную и альтернативную деятельность, включающую в себя поэтапное сопоставление вариантов проектов, которые могут развиваться независимо друг от друга, что помимо других преимуществ позволяет подвергать взаимодополнению проектные модели нескольких проектировщиков.

Циклические стратегии. Применение циклической стратегии проектирования позволяет возвращаться непосредственно в процессе проектной деятельности к одному из предыдущих этапов конструирования.

Адаптивные стратегии. Адаптивные стратегии предусматривают лишь начальное проектное действие, тогда как выбор последующих зависит от результатов предшествующих действий.

Стратегии приращения. Стратегии приращения являются одним из вариантов адаптивного поиска в условиях традиционного проектирования.

Обобщенные стратегии. Обобщенные стратегии применяются в целях создания проектов, обладающих универсальными свойствами, удовлетворяющими требованиям совершенно разных проектов.

Выбор проектной стратегии сопровождается выбором методов и средств проектной деятельности, а также составлением организационной программы.

Организационная программа обеспечивает целенаправленную и согласованную деятельность проектировщика, рабочей группы и заказчика на всех стратегических этапах проектирования. С ее помощью создается и поддерживается на протяжении всего процесса проектирования организация проектной активности как динамичной структурной целостности.

Организационная программа имеет следующую типизированную структуру:

- 1) формулирование целей и задач проектной деятельности непосредственно для проектировщика;
- 2) определение ролей для исполнителей сценария и их распределение в зависимости от их способностей;
- 3) каталогизация объектов проектирования;
- 4) четкое изложение действий, планируемых для достижения поставленной цели;
- 5) перечень средств, действий и ожидаемых продуктов последних.

В проектировании используются принципы, являющиеся общенаучными, однако в данной области приобретающие специфическое содержание.

1. Принцип «проживания» субъектами новых ценностных оснований своей деятельности, своих норм взаимодействия. Проектирование, по сути, представляет собой процесс «проживания» субъектом текущих проблем и «сегодняшних» интересов системы в пространстве разделяемого идеала общества в форме мыслительной деятельности.

2. Принцип саморазвития. Проектирование предлагает лишь технологичные приемы, алгоритмы и формы организации процесса развития, но реальные действия по развитию предпринимаются самой системой. Проектирование — это лишь условие развития, необходимого системе, открытой своему будущему.

3. Принцип социальной ответственности. Проектирование развития системы осуществляется людьми, которые не только входят в данную систему, но и являются представителями социального окружения системы. Их ценностные основания как граждан, членов

сообщества привносятся в процесс проектирования как социальная этика функционирования системы.

5. Принцип непрерывного образования. Проектирование будущего — это ситуация, в которой человек ощущает огромную потребность в новых знаниях и умениях. Организовать и реализовать в процессе проектирования целенаправленную систему образования, направленную на становление профессиональной компетентности — важная задача для тех, кто проводит эту деятельность.

6. Принцип согласования целей и баланса интересов субъектов проектирования. Принцип предполагает готовность субъектов проектирования к согласованию на ценностном и технологическом уровнях своих целей и к созданию системы баланса интересов в проекте, выступающих основой и гарантом эффективности развития системы.

7. Принцип открытости будущему. Он предполагает способность субъектов проектирования к восприятию перспективных стратегических целей развития общества и способность к выдвижению на основе этих целей инновационных идей развития системы.

8. Принцип продуктивной завершенности. В проектировании осуществление процесса ради самого процесса является тупиковым вариантом работы. Процесс проектирования всегда должен завершаться подготовкой продукта, готового к дальнейшей работе.

9. Принцип автономности. Этот принцип предполагает ответственность системы за решение о необходимости реализации проекта своего развития.

Процесс проектирования делится на два этапа:

— творческий процесс создания инновационной идеи (версия развития, прототип, прообраз, желаемое состояние);

— техническое оформление идеи в модель системы (проектная конструктивизация, согласование, определение варианта развития).

Проектный подход к феномену творческой активности человека позволяет выделить разницу между двумя схожими понятиями: творчество и креативность.

Несмотря на то, что понятие креативность происходит от латинского термина, который переводится как «творчество» или «сотворение из ничего», креативностью обозначают технологический элемент творчества. «Творчество» и «креативность» — не синонимы. Творческий процесс основывается на вдохновении автора, его способностях, традициях, которым следует автор. Если же говорить о креативном процессе, то главной его составляющей становится прагматический элемент, т.е. изначальное понимание, зачем нужно что-то создавать, для кого нужно что-то создавать, как нужно что-то создавать и, собственно, что именно нужно создавать.

Под креативностью (развитием творческого мышления) понимается способность порождать необычные идеи, отклоняться в мышлении от традиционных схем, быстро разрешать проблемные ситуации. Креативность охватывает некоторую совокупность мыслительных и личностных качеств, необходимых для становления способности к творчеству.

Черты креативности творческому процессу задают (или не задают) фигуранты внешней по отношению к творцу среды, институализирующие продукт творчества путем помещения его в контекст, адекватный восприятию аудитории, определяя его статус и конвертационный потенциал, интерпретируя его, приписывая ему качества и параметры, ассоциирующиеся с вектором креативного акта. Другими словами, в самом творчестве креативные параметры, такие как ориентация на аудиторию после ее анализа и исследования, требования к содержанию (его ограничение или заранее заданная конфигурация), требование к четкости сообщения, организующего позиционирование продукта во внешней среде, требования к «рецептуре» отсутствуют.

Творческий продукт, креативные черты которого не были предзаданы, может оцениваться и интерпретироваться как креативный, в соответствии со степенью его попадания (или не попадания) в креативные параметры только постфактум. Он может не соответствовать им

в настоящем, но начать соответствовать в будущем, как часто было в истории. Творческий продукт, при всем своем колоссальном потенциале, может быть утилитарно и прагматически бесполезен в настоящем времени и настоящих условиях.

С креативностью же ровно наоборот. Здесь ориентация на прагматические параметры задана изначально. Креативный акт и креативный продукт имеет жесткую целевую ориентацию, он утилитарен априори, иногда даже вопреки жанру, традиции, стилю, сюжету, в нем творческая компонента подчинена прагматической цели, и это ее изначальное обрамление.

Творчество всегда первично и фундаментально. Однако в креативном продукте оно подчинено прагматической цели. И все же главное то, что креативность вне творчества невозможна. Креативность — это лишь технология организации творческого процесса.

Таким образом, в рамках первого этапа проектирования создаются условия для проявления безграничного творчества человека, отождествляющего себя с системой. Одновременно проектировщик, в данной ситуации выполняющий роль внешнего криэйтора, привносит в процесс творчества целевую ориентацию, контекст, институализирующий творческий продукт, прагматичную интерпретацию, ассоциации и коммуникативную конвертируемость. Такое разделение ролей в процессе проектирования означает, что чем меньше человек будет погружен в технологии креативности, тем более раскрепощенной будет его творческая отдача. Одновременно, чем более будет подготовлен проектировщик-криэйтор к технологическому выполнению своей роли, тем больше вероятность не потерять время, усилия и, главное, прагматическую ценность продукта творчества. Попытка совместить эти роли в одном человеке — то же самое, что попытаться выполнить одновременно два противоположных действия — возможно, но неэффективно.

Организация проектировщиком-криэйтором процесса творческого мышления человека требует понимания того, что представляет из себя творчество.

Психологи утверждают, что деятельность и творчество — это принципиально разные формы человеческой активности. Деятельность направлена на соответствие полученного результата принятой цели, и в этом случае она завершается. В творчестве же цели и результат рассогласованы, поскольку истинным результатом творчества является порождение побочного, незапланированного результата. На основании этой разницы В.Н.Дружинин утверждает, что творчество эмотивно, спонтанно, бескорыстно и самодовлеюще: «Это не деятельность, а спонтанное проявление человеческой сущности» (Дружинин В.Я., 1996). Автор предлагает рассматривать способность к творчеству как определенный продукт биологической эволюции: человек утрачивает жесткую привязанность к генетически запрограммированному поведению и вынужден искать другие механизмы приспособления к миру; таким образом, творчество является способом преодоления изначальной дезадаптации человека в мире. Творчество «имеет в основе глобальную иррациональную мотивацию отчуждения человека от мира, направляется тенденцией к его преодолению, функционирует по типу «положительной обратной связи». (Дружинин В.Я., 1996). Важным следствием этого взгляда на природу творчества является признание воображения и свободы в качестве необходимых условий для проявления творческой активности.

Творческая активность реализуется одновременно в нескольких относительно независимых линиях, образующих в совокупности пространство поиска. Чем шире это пространство, тем вероятнее, что в нем окажется искомая истина, но тем больше и ее неопределенность. При этом оказывается, что сама истина относительна, т.к. в процессе творческого поиска обнаруживается множественность ее проявлений, обогащающая понимание той системы, с которой отождествил себя человек.

Зарубежные психологи гуманистической ориентации определяют творчество человека как «усиление себя» и описывают его следующие свойства.

1. Каждый человек обладает внутренней потенцией к глубокому и конструктивному творчеству. (Дети естественным образом любопытны и творчески. Они учатся в этом процессе и чувствуют внутреннюю свободу в выражении себя).

2. Творчество — это процесс, который может приводить к созданию некоторого продукта, но может проявляться и в построении взаимоотношений между людьми.

3. Творчество порождается всем нашим организмом, а не только интеллектом.

4. Творчество — это часть нашего существа, нашего тела, нашего разума, эмоций и духа.

5. Путешествие внутрь себя есть интегративный процесс чувств, который результируется в усилении нас самих и в новом состоянии сознания себя и мира вокруг нас.

6. Когда мы соприкасаемся со своей творческой сущностью, мы одновременно соприкасаемся и с универсумом, с универсальным источником энергии.

Все эти особенности показывают, что творчество может быть рассмотрено как процесс личностного развития. Важным следствием этого является утверждение о том, что творчество нужно не активизировать, а освобождать. Как говорил К.Юнг, «озарение приходит к нам не тогда, когда мы пытаемся представить свет, а когда мы осознаем, что такое темнота».

Учитывая данные условия проявления творческой активности, проектировщик никогда не станет заставлять человека творить, мотивировать его своими целями и проблемами, регламентировать рамками и правилами. Творчество изначально присуще каждому человеку, и квалификация проектировщика определяется его способностью это творчество пробудить. Для этого он, безусловно, может использовать технологии бесконфликтной коммуникации, проблемных ситуаций, игровые технологии и специальные приемы, развивающие воображение, использовать «ситуации успеха», но главное — это суметь создать условия свободы, интереса к проблеме, «детской» раскрепощенности.

Более технологичное описание творчества предлагают концепции исследований интеллекта и мышления. Творчество здесь рассматривается как свойство интеллекта, способность к оригинальным и, что особенно подчеркивается, к практически полезным идеям.

Основополагающий вклад в разработку этого направления внес Дж.Гилфорд, который предложил понятие *дивергентного мышления*. Дивергентное мышление — это способность находить множество различных вариантов решения проблемы в одних и тех же заданных условиях. Дж.Гилфорд определил следующие свойства дивергентного мышления:

- оригинальность (способность производить идеи, отличающиеся от общепризнанных взглядов);
- «беглость» мысли (количество идей, возникающих в единицу времени);
- гибкость мысли (способность переключаться с одной темы на другую);
- любознательность (чувствительность к проблемам в окружающем мире);
- способность к разработке гипотезы;
- иррелевантность (логическая независимость реакции от стимулов);
- фантастичность (полная оторванность ответа от реальности при наличии логической связи между стимулом и реакцией) (Guilford J., 1967).

Е.Торренс, развивая идеи Дж.Гилфорда, определял креативность как способность к обостренному восприятию недостатков, пробелов в знаниях, дисгармонии и т.д. Он выделял три важнейшие характеристики креативного мышления: беглость, подвижность (гибкость) и оригинальность. Е.Торренс первым из психологов предложил процессуальную модель творческого акта, в котором он выделил следующие этапы:

- восприятие проблемы;
- поиск решения;
- возникновение и формирование гипотез;
- проверка гипотез;
- модификация гипотез;
- нахождение результата.

Идею дивергентного мышления развивает далее Е. де Боно, который вводит понятие «бокового мышления», связанного с разрушением старых стереотипов мышления и созданием новых (De Bono E., 1973). Оно отличается от понятия «оригинальность» у Дж.Гилфорда тем, что подчеркивается способ (механизм) создания оригинальных идей — путем разрушения стереотипов.

Высокую научную продуктивность показала разработка понятия диалектического мышления как способности находить непротиворечивые решения в противоречивых условиях. На этот аспект творческой способности обращал внимание, например, А.Кестлер. Он вводит понятие «бисоциация», т.е. восприятие ситуации или идеи в двух внутренне непротиворечивых, но не совместимых системах отсчета (Koestler A., 1973).

Такое интеллектуальное описание творчества ценно для проектировщика-криэйтора тем, что обращает его внимание на профессиональную подготовку материалов, используемых в работе. Интеллектуальный подход к творчеству утверждает, что творчество невозможно на пустом месте. Для творчества необходима интеллектуальная база человека: определенный уровень его профессиональной компетентности, сформированность у него определенных навыков и опыт творческой работы, навыки исследовательской работы и др.

Поэтому для пробуждения творческой активности важны условия ее организации: профессиональная подготовка проектировщика, наличие у него знаний о системе, дозированная степень сложности материала, присутствие актуальной проблемности в учебных ситуациях и заданиях, присутствие информационных материалов. Возможно, в работе проектировщика с человеком обучение последнего приемам дивергентного мышления займет определенное место. В качестве примера подготовки проектировщиком проблемных, изобретательских задач можно выделить шесть видов, в зависимости от представленных в них условий.

- Даны конечный результат и способ его получения. Неизвестно исходное состояние ситуации.
- Даны исходное состояние ситуации и желаемый конечный результат. Неизвестен способ преобразования первого во второе.
- Даны исходное состояние ситуации и способ его преобразования в желаемую ситуацию. Неизвестен конечный результат.
- Дан конечный результат. Неизвестны исходное состояние ситуации и способ его преобразования в желаемый конечный результат.
- Дано исходное состояние. Неизвестны конечный результат и способ его получения из исходного состояния ситуации.
- Дан способ преобразования исходного состояния ситуации в желаемую конечную ситуацию. Неизвестны исходное состояние ситуации и конечный результат.

В основу приведенной типологии задач положен такой критерий, как «острый дефицит информации об одном или двух структурных компонентах».

Еще одна чрезвычайно продуктивная линия исследования творчества была инициирована наблюдением того факта, что творческие люди характеризуются не только способностью к оригинальным идеям, но и набором личностных особенностей, которые определяют креативность. То есть творчество стало рассматриваться на уровне не только интеллекта, но и личности в целом — как личностная способность.

Обзор зарубежных исследований, посвященных личностным особенностям одаренных людей, проведен Х.Триком. Он выделяет целый ряд характерных для них качеств:

- автономность,
- динамичность,
- ориентация на достижение,
- открытость для опыта,
- строгий самоконтроль,

- эмоциональная стабильность,
- склонность к риску.

Обращается внимание на высокую самооценку и интерес к себе у творческих личностей, основанные на осознании своих способностей; готовность и способность проявить себя (энергичность, желание выделиться, готовность отстаивать свои интересы, дух соперничества). Наконец, они ищут условия, где могут раскрыть свои способности, поэтому они любят приключения и легче переносят неопределенность (Трик Х.Е., 1981). Большинство исследователей сходится на том, что творческая личность мотивируется, в основном, интересом к проблеме.

Перечисленные выше личностные качества человека дают возможность проектировщику подобрать в проектную команду людей, имеющих склонность к творческой активности. Взаимодействие проектировщика-криэйтора с такими людьми, отождествляющими себя с системой, требует специальной подготовки, так как содержит риск потери им лидерской позиции в процессе творчества.

Существенным дополнением к пониманию механизмов творчества с точки зрения их использования в проектной деятельности является работа С.Л.Маркова (Марков С.Л., 1990). В ней он анализирует существующие в литературе представления о механизмах творчества и предлагает их перечень:

- идеализация — процесс мысленного конструирования идеального образа предмета, в котором отражается его совершенство и богатство связей, гармонично переплетаются критерии социальной значимости, истины, добра и красоты, а также разрешаются и наиболее назревшие противоречия, актуально осознанные субъектом творческой деятельности;
- децентрация — способность генерировать разнообразные подходы к объекту взаимодействия, умение изменять позицию и точку зрения на предмет, принимать в расчет позиции других людей;
- идентификация — отождествление себя с другими людьми и объектами окружающего мира, активное вживание в них, переживание своих связей и отношений с ними;
- самоактуализация — стремление к наиболее полной и непрерывной реализации своих личностных возможностей, потребность в целостном самовыражении и самоосуществлении своих творческих потенций.

В рассмотренных выше работах творчество выступает как деятельность, определяемая мотивами, целями и смыслами, носителем которых является целостный субъект. Согласно нашей концепции, включенность человека в творческую деятельность ведет к существенным изменениям не только объекта, но и самого субъекта. То есть в процессе творчества изменяется не только внешний мир, но и личность творца, в ней появляются новообразования.

Технологическое осмысление этих механизмов проектировщиком дает возможность понять, что процесс творчества по разработке идей развития системы для человека, отождествляющего себя с этой системой, возможен только в результате его личностного развития. Иными словами, проектировщик никогда не «использует» людей как материал для качественного выполнения своей работы. Качественное выполнение работы становится возможным только в случае, когда нет самого понятия «работа», а есть процесс жизни этих людей, насыщенный комфортом, активностью и собственным саморазвитием.

В условиях изменения работа проектировщика с представителями организации может рассматриваться как процесс накопления «креативного капитала» системы. Данное понятие «креативный капитал» рассматривается как часть интеллектуального капитала организации (актива корпорации по алгоритму В.Иноземцева). Иными словами, как нематериальный актив, обличенный в объективированную форму и используемый сознательно таким образом, что он способен генерировать прибавочную ценность (стоимость) внутри индивидуального или корпоративного сознания при подключении ресурсов самого сознания.

Динамичное становление общества, основанного на знаниях, приведет к тому, что будет расти влияние тех, кто в условиях проектно-ориентированного управления профессионально разрабатывает и формирует креативный контент (пространство столкновения, развития и конкуренции креативных продуктов) организации.

Результатом творчества является идея развития системы, результатом креативного процесса должна стать инновация. Проектирование не разделяет эти два процесса и считает своим результатом появление инновационной идеи развития системы, которую можно будет технически оформить в концепцию, а затем дополнить программой.

В энциклопедии «Британика» (New Encyclopedia Britanica, 1975) мы находим экономическое определение инновации как внедрения новых технологий, что, по мнению некоторых авторов, является основным фактором экономического развития. В экономическом словаре 1976 г. (Economics Dictionary, 1976) инновация определяется как существенный шаг в развитии технологии, управления, мышления, нечто большее, чем простое расширение или улучшение существующих методов, одна из функций предпринимательской способности. В научно-техническом словаре 1987 г. инновация понимается как «результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных форм и т.д.» (Научно-технический прогресс, 1987).

Таким образом, понятие «инновация» обозначает как некое новшество (новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление), так и процесс внедрения новшества.

В проектировании мы остановимся на понятии инновационной идеи как на концептуальном описании инновационной деятельности, ограниченной по времени, объему и ресурсам, направленной на достижение уникального результата. Уникальность результата означает появление в системе нового компонента, способного стать центром (системообразующим фактором) ее самоорганизации (реструктуризации, развития).

Мы рассмотрели различные подходы к понятию творческая активность человека и механизмы ее развития, которые может использовать в своей работе проектировщик.

Как же происходит процесс инновационного развития системы в творческой активности конкретного человека под руководством проектировщика-криэйтора?

Как мы уже сказали, инновационное развитие любой системы (организации) возможно лишь посредством творческой активности человека. Проектировочная концепция творческого взаимодействия процессов развития организации и человека состоит в идее «отождествления» организации и человека в определенных условиях и на определенный промежуток времени. Понятие «отождествление» используется в философии, психологии и эзотерике, где оно означает связывание объектов на уровне энергий, использующее закон о связи объектов, подобных друг другу. В нашем случае отождествление — это процесс моделирования, когда реальный и достаточно сложный для управления объект (организация) заменяется простым, легко доступным и управляемым образом. Функция «отождествления» состоит в том, чтобы приписывать качество «это я» определенным объектам, определенной информации об этих объектах в сознании и таким образом создавать чувство «эго». Любой объект, которому может быть приписано качество «это я», приобретает большую действенность и потому может вызывать сильные эмоции или каким-то иным образом управлять энергией внимания и сознания. Как только человек отождествил себя с каким-то объектом, он начинает отдавать ему предпочтительное внимание и значительно большую психологическую силу по сравнению с другими объектами или идеями, которые для него являются просто вещами или информацией. Эта сила может ограничиваться количеством внимания, которое человек готов сосредоточить на объекте отождествления, но она может еще более возрасти за счет сознательного или бессознательного связывания с эмоциями, касающимися фундаментального биологического самосохранения. Так, например,

нечто может угрожать объекту, с которым человек в данный момент отождествляется. Эта ситуация активизирует инстинкты выживания, присущие человеку, в организме начинает вырабатываться адреналин, как будто для него существует какая-то действительная физическая угроза. У человека появляется большое количество энергии, с помощью которой он теперь сможет справиться с этой угрозой. Ведь угроза, направленная на объект отождествления, — это угроза его «я»!

В процессе проектирования «отождествление» означает впрыскивание на определенный отрезок времени алгоритма творческой активности человека в содержательное поле функционирования организации. Это означает, что на время необходимо лишить человека собственных потребностей, мотивов, целей, оценочных суждений, заменив их проблемами организации. Для этого используется прием «погружения», когда человека извлекают из привычной среды (семья, дом, друзья, интересы) и на несколько дней помещают в идеальные условия жизнедеятельности (база отдыха, санаторий) за счет организации. Информационно этот человек погружается в содержание функционирования организации. Это содержание заполняет все время активности человека. Проснувшись, человек слышит об организации, работает с документами организации, общается по поводу организации или ее окружения. В содержании функционирования организации он проживает весь цикл творческой активности. В случае удачного совмещения цикла творческой активности и содержания функционирования организации происходит проживание человеком части своей жизни в роли организации: человек чувствует цели организации, болеет проблемами организации, инстинктивно стремится преодолеть рассогласованность компонентов организации, радуется успехам организации, развивается в роли организации. В жизнь организации органично входят человеческие ценности, эмоции, мечты, инстинкты, подсознание.

Структура акта творческой активности является одновременно структурой поведенческого акта. Она состоит из последовательного ряда компонентов деятельности.

1. Потребность. Активность человека порождается неосознанным ощущением дискомфорта. Дискомфорт может быть результатом действия негативного фактора, доставляющего человеку болевые ощущения (например, голод). Однако он может быть вызван и избытком энергии, которая ощущается как избыток сил, толкающий человека к действиям. В идеальных условиях жизнедеятельности, когда традиционные человеческие причины его дискомфорта устранены или значительно сокращены, избыточное пространство можно заполнить информацией о функционировании организации. Привыкнув к традиционному объему работы и будучи лишенным традиционных потребностей, человек заполняет объем своей активности потребностями другого субъекта. В нашем случае это его родная организация, которую он любит и с которой связывает свои будущие жизненные и карьерные планы. Отождествив себя с организацией, человек может ощутить ее потребности на уровне предчувствий, эмоций, ценностей. Пока это чувство неосознанного дискомфорта организации, но оно появилось и стало источником активности.

2. Мотив. Мотивом называется опредмеченная потребность. Мотив позволяет человеку проанализировать неприятное ощущение дискомфорта и выявить его причину. В повседневной жизни человек с легкостью вычленяет причину своих болевых ощущений — голод. В случае отождествления себя с организацией, когда дискомфорт организации воспринимается как личная боль, человек способен переработать огромный объем информации об организации, чтобы выявить причину этой боли. Работа с документами, интервью, дискуссии воспринимаются не как внешняя обязанность, которую хочется побыстрее закончить, а как личная проблема, которая затрагивает все аспекты жизнедеятельности. Желание разобраться, структурировать, проанализировать себя как организацию или организацию как себя становится источником глубокого, системного понимания человеком сути организации: ее миссии, целей, функций, результатов.

3. Инсайт (творческое озарение). Безусловно, актом творческой активности человека является его интеллектуальное озарение. За несколько секунд это озарение может сопровождаться множеством дополнений и условий. В отличие от человека, такое обилие разнообразных эмоциональных образов не способен обработать ни один компьютер.

В силу разных причин у каждого человека может произойти авторское творческое озарение. В нашем случае, у кого-то — хлеб с маслом, у другого — колбаса и т.д. Это обусловлено сложным синтезом традиций, ценностей, личностных смыслов, культур в человеке, но результат получен — творческое озарение показало нам вариант разрешения ситуации дискомфорта. В ситуации отождествления себя с организацией разброс творческих идей человека может быть меньше, в силу ограниченности информации, однако идеи, идущие с уровня эмоций и ценностей, более инновационны, чем сформулированные на рациональном уровне.

4. Цель. Цель рассматривается человеком как предвосхищение значимого для него результата и как результат принятия управленческого решения — выбор из множества эмоциональных образов инсайта (хлеб, масло, колбаса, суп и т.д.) одного. Этот образ становится доминирующим и вытесняет все остальные, концентрируя активность в одном направлении. Этот волевой акт активного человека настолько сложен, что его невозможно смоделировать и повторить на рациональном уровне. Человек принял решение и готов это решение воплотить в жизнь. Он уверен, что нет ничего невозможного и готов преодолеть все препятствия, которые встанут на его пути.

Похожая ситуация происходит с организацией, когда нет сомневающихся, что инновационная идея может быть воплощена в жизнь. Организация лично убеждена в своей правоте и готова к активным действиям. В ситуации отождествления организации с человеком цель становится не столько рационально оправданной, сколько волевым импульсом к нестандартной деятельности по ее реализации.

5. Организация деятельности. На этом этапе человек часто руководствуется принципом: «Возможно это нельзя, но если очень хочется, то можно». Человек планирует свои действия по достижению цели, используя выдумку для решения неразрешимых ситуаций. Ему предстоит присутствовать на собрании, однако очень хочется съесть хлеб с маслом. Тут же находится масса вариантов, как не пойти на собрание. Отождествив себя с организацией, человек испытывает удовольствие, находя пути решения неразрешимых проблем. В результате появляется программа уникальных действий, которая никогда не смогла бы появиться на уровне здравого, но отчужденного смысла.

6. Рефлексия. Каждого человека волнует оценка его действий со стороны окружающих его людей. Как бы ни хотелось человеку есть, он не станет воровать кусок хлеба. Поэтому всегда, прежде чем действовать, человек рефлексировал по поводу своих возможных действий. В случае отождествления человеком себя с организацией происходит рефлексия организацией проекта своей деятельности. Появляются ответственность, стыд, совесть, которые оценивают социальные последствия проекта, как для сотрудников организации, так и для окружающего ее социума, партнеров.

Безусловно, такое отождествление человека и системы не может длиться долго. В течение 2—3 дней человек живет, обогащая ее развитие идеями, а себя — новыми ощущениями. Затем идея передается в руки экспертов и технических проектировщиков, где она концептуально структурируется и становится проектом.

Деятельность проектировщика-криэйтора состоит в профессионально грамотной организации проживания человеком жизни своей организации. В действительности работа проектировщика с одним человеком стоит очень дорого и называется работой консультанта — консалтингом.

На Западе эта услуга в сфере управленческого консультирования широко распространена под названием коучинг. Соответственно проектировщик-криэйтор, оказывающий эту

услугу, называется коучером. Он является личным консультантом менеджера, оказывая поддержку при принятии всех ключевых управленческих решений. Помощь коучера говорит о высоком уровне руководителя — он советуется с профессиональным консультантом, и на практике готов к повышению эффективности своего бизнеса. Существует много определений того, что такое коучинг. Например, в Кратком Оксфордском словаре слово «Coaching» переводится как «наставлять, воодушевлять, тренировать».

Управленческий коучинг представляет собой взаимодействие с клиентом на длительной, в идеале — на постоянной основе. Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки, которые направлены на решение актуальных задач клиента. Результатами коучинга является принятие клиентом решений, важных для этих ситуаций, где ответственность за реализацию принятых решений берет на себя клиент.

Отличительной особенностью коучинга является его направленность на получение конкретных, запланированных вместе с клиентом результатов. Таким образом, консультант (тренер, коучер) не решает за клиента проблемы, а способствует активизации личностного потенциала клиента, и именно это является для клиента стимулом для эффективной деятельности. Коучинг — это взаимодействие партнеров, несущих равную ответственность за этот процесс. Взаимодействие направлено на достижение целей, обозначенных Клиентом в начале совместного пути. И коучинг — действительно путь, движение к желаемому результату, который Клиент и консультант проходят вместе. Часто руководителю трудно обсуждать какие-то вопросы с подчиненными в силу различных причин, а с руководителями своего ранга — в силу необходимости сохранять коммерческие тайны в условиях конкуренции. С консультантом возможно установление доверительных отношений в условиях полной конфиденциальности. Коучинг предполагает персонифицированное консультирование в рамках корпоративной ответственности, что позволяет глубже взглянуть на проблему.

Для организации эффективного коучинга необходимо соблюдать установленные правила:

Со стороны коучера:

1. Отношение к клиенту как к зрелой личности, способной самостоятельно решать проблемы. Если коучер относится к клиентам как к детям, не способным и не желающим брать на себя ответственность, они и ведут себя соответственно.

2. Терпимость к точкам зрения, отличающимся от его собственных и искреннее желание выслушать и понять позицию другого человека. Умение удержаться от преждевременных советов, оценок и решения проблем за других.

3. Искренняя заинтересованность в том, чтобы клиент самостоятельно добивался успеха, рос и совершенствовался. Отсутствие сильного стремления «присвоить победу только себе».

4. Владение навыками коучинга. Понимание, когда и как его применять, и что важно — понимание того, когда коучинг проводить не нужно.

Со стороны клиента это:

1. Желание решить проблему / достичь цели / развиваться. Отсутствие сильного стремления снять с себя ответственность (например, ссылаясь на «непреодолимые факторы внешней среды»). Готовность брать ответственность за происходящее на себя (хотя бы частично).

2. Доверие к коучеру, как к помощнику.

3. Наличие базовых знаний и навыков в области, которую затрагивает проблема (при их отсутствии сначала целесообразен инструктаж или тренинг).

Действия коучера и клиента при обоюдном соблюдении правил строятся по следующей схеме:

1. Постановка задачи (согласование цели);

2. Анализ текущей ситуации;

- 2.1. Пояснение того, как текущую ситуацию видит клиент;
- 2.2. Расширение и уточнение этой картины;
3. Составление плана действий;
 - 3.1. Принятие возможных идей;
 - 3.2. Планирование последующих шагов;
 - 3.3. Определение необходимых ресурсов;
 - 3.4. Определение сроков реализации плана;
4. Контроль и поддержка в процессе реализации плана;
 - 4.1. Определение контрольных точек и инструментов контроля;
 - 4.2. Контроль (текущий и заключительный);
 - 4.3. Промежуточная и итоговая обратная связь по результатам контроля.

В России гораздо более широко распространена работа проектировщика с группой представителей организации. В профессиональном плане эта работа может быть более интересной и продуктивной, если подбираются люди, знающие работу своей организации, любящие ее и связывающие с ней перспективы своей жизни.

Работа проектировщика включает в себя схожие приемы работы, но идет по несколько другому сценарию, технологии, применяемые им в работе, более разнообразны и несколько отличаются от индивидуальной работы с отдельным человеком. Это связано с тем, что креативный процесс разработки инновационных идей дополняется работой по трем направлениям:

- выработка единой понятийной базы работы группы по проекту;
- формирование эффективной коммуникативной культуры у членов группы;
- обеспечение условий творческой самореализации каждого участника в групповой работе.

Дополнительная работа проектировщика оправдывается тем, что в результате происходит повышение квалификации сотрудников организации, формируется костяк команды единомышленников, способных реализовать созданный проект и, наконец, появляются инициативные сотрудники, способные самостоятельно продуцировать идеи.

Особенность сценария, используемого проектировщиком, в работе с группой состоит в том, что в качестве исходной модели используется не структура творческой активности человека, а модель развития организации. Это обусловлено тем, что в групповой работе модель творческой активности будет давать настолько различные индивидуальные результаты, что попытки согласовать их и привести к единому знаменателю окажутся затруднительными. Кроме этого групповая работа позволяет использовать синергетический эффект коллективного результата, когда конечный результат не принадлежит ни одному члену группы в отдельности, а является продуктом коллективного разума. Таким образом, ориентиром работы проектировщика является отождествление группой себя со своей организацией.

Модель развития организации представляет собой три уровня ее деятельности. Эффект отождествления организации и группы создается за счет того, что проектировщик моделирует работу в группе в соответствии с разным на каждом уровне стилем работы организации.

1-й базовый уровень называется **Уровнем функционирования организации**.

На этом уровне организация реализует свою базовую функцию. В соответствии с нормативно-правовой базой, организация заинтересована в качественном выполнении заданной технологии процесса, в соответствии с определенными нормами. Это стремление соответствовать нормам позволяет организации «экономить свои силы» для развития, т.е. освоения инновационных образцов деятельности. Такая сосредоточенность организации на процессе функционирования исключает размышления о цели деятельности, снимает сомнения в правильности ее постановки. Все усилия организации концентрируются

вокруг организации процесса достижения цели, преодоления возникающих препятствий, поиска внутренних ресурсов для деятельности, анализа (детальной декомпозиции) процесса и предугадывания возможных рисков. Это уровень, на котором удовольствие у человека вызывает само ощущение качественной работы без сомнений в правильности конечного результата.

В процессе проектирования этот стиль работы организации копируется как стиль работы группы. В рамках определенных заданий и ограниченного промежутка времени участники группы проектирования концентрируются на разработке процесса достижения цели, не ограничивая себя сомнениями, размышлениями, страхом и т.д. Задания должны содержать четкие цели и разработанные алгоритмы работы. Работа участников группы строится в индивидуальном режиме, группа планирует для каждого участника его направление и объем работы, за которую он должен отчитаться перед группой, так как без его работы коллективный результат будет невозможен. Эта специфика работы требует подготовленных информационных материалов для анализа, специальных заданий, построенных в форме «пустографок», которые необходимо информационно заполнить, заданий, построенных на вычислениях с помощью формул, таблиц, результаты которых не содержат субъективной оценки.

2-й уровень — **Уровень инноваций.**

На этом уровне доминирует цель деятельности организации. Размышления о содержании цели и волевое усилие принятия цели являются базовыми компонентами инновационной деятельности. Освоение внешней или выработка собственной инновации всегда предполагает наличие мотива, побуждающего субъект к творчеству и способность субъекта ставить цель своего развития. При этом толчком к выдвижению и освоению инноваций не всегда является несоответствие деятельности субъекта требованиям, но и несоответствие требований возможностям субъекта. Принятие решения о цели развития своей базовой деятельности и программе воплощения решения в жизнь является важнейшим компонентом поведения субъекта на данном уровне.

Моделируя стиль работы организации на данном уровне в группе, проектировщик дифференцирует различные точки зрения, сталкивает их в дискуссиях, создает ситуации выбора для членов группы по различным аспектам их деятельности. Проблемные ситуации, которые создает на этом уровне проектировщик, предполагают личностный характер решений. Для достижения этих результатов проектировщик использует формы групповой работы, когда группа делится на подгруппы, по-разному выполняющие одно задание, и затем в пленарной форме организуется выбор, ранжирование, конструктивная критика каждого варианта решения. Ведущими технологиями, используемыми на данном уровне, являются деловые, ролевые, модельные игры и индивидуальные задания для членов группы. Специфика индивидуальных заданий на этом уровне состоит в том, что каждый член группы выполняет не часть общей работы, а весь объем работы по заданию. Главной целью работы проектировщика в группе является принятие членами группы на себя ответственности за предложенный вариант инновационной идеи.

3-й уровень — **Уровень стратегии.** Этот уровень представляет собой ценностный ориентир развития субъекта, с одной стороны, стимулирующий появление мотива развития и освоения инноваций, а с другой — осуществляющий отбор приемлемых для субъекта инноваций. В любой организации этот уровень существует в содержании ее миссии, документе, который, с одной стороны, никого не заставляет действовать по определенной схеме, однако, с другой стороны, является мощным фактором интеграции организационной культуры.

Особенность моделирования данного стиля работы организации состоит для проектировщика в том, что группа в своей работе отрывается от повседневной реальности. Этот отрыв создает атмосферу единения. На этом уровне недопустимы дискуссии, споры, стремление отстоять одну точку зрения, подавив другую. Группа создает в своей работе

идеальную картину мира, вбирающую различные позиции, согласующие различные варианты действий в позитивной перспективе. Эмоционально на этом уровне недопустимы противопоставления. Одним из важнейших процессов становится создание условий поддержки для мечты каждого члена группы. На этом уровне проектировщик широко использует игровые технологии, которые адекватны задачам этого уровня.

Переход с одного уровня на другой является точкой «бифуркации» для группы, т.е. критическим в ее работе моментом, когда возникает множество вариантов ее дальнейшей деятельности, когда исчезают ориентиры и появляется стрессовая ситуация. Эти переходы группы являются для проектировщика моментами творческого «инсайта», которые он тщательно готовит на каждом этапе работы.

Последовательность этапов работы проектировщика с группой на каждом уровне деятельности организации показана в таблице. Внешне эта последовательность этапов работы выглядит как «качели», на которых «раскачивается» группа. Это раскачивание устоявшихся стереотипов, их ломка и одновременно создание новых стереотипов на этапах перехода с уровня на уровень. Задачами работы проектировщика являются строгое соблюдение последовательности этапов работы, завершение каждого этапа, психологическая поддержка членов группы в ситуации перехода на новый этап, подготовка материалов для работы группы и организация стиля работы группы на каждом этапе.

Уровень стратегии		2				6				10
Уровень инноваций	1		3		5		7		9	
Уровень функционирования				4				8		

1 этап. Исходными условиями процесса проектирования выступают наличие технического задания на разработку конечного результата и наличие рабочей группы специалистов организации, готовых это техническое задание реализовать. Техническое задание является документально оформленным требованием заказчика к деятельности рабочей группы. Наличие технического задания свидетельствует о том, что заказчик, олицетворяющий в нашем случае организацию, принял управленческое решение о необходимости ее развития, что он заинтересован в работе группы, понимает смысл ее работы и готов к внедрению результатов ее работы в деятельность организации. В широком смысле техническое задание может выглядеть, как мотивирующее выступление заказчика перед членами группы, круглый стол, в ходе проведения которого вырабатываются правила работы группы и критерии результатов ее работы, как письменный документ, который обсуждается членами группы.

Безусловно, случаются ситуации, когда заказчик привлекает проектировщика к разработке технического задания, однако мы рассматриваем эту деятельность проектировщика не как проектирование, а как консультативную помощь. Иногда условием работы группы специалистов становится самостоятельная формулировка технического задания. В этом случае рабочая группа специалистов выполняет роль заказчика, и работа проектировщика с этой группой также является консультированием.

Таким образом, «идеальной» точкой отсчета для проектирования является готовность к взаимодействию заказчика и специалистов по решению обоюдно значимой для них проблемы развития организации посредством выполнения технического задания.

Задача проектировщика на этом этапе работы заключается в том, чтобы согласовать потребности заказчика, заложенные в техническом задании, и возможности специалистов рабочей группы.

Казалось бы, в этой задаче нет ничего сложного. Рабочая группа должна выдать итоговый результат в соответствии с требованиями технического задания, успешно сдать работу заказчику и подписать акт приемки. С формальной точки зрения исполнитель (группа

специалистов) должен детально понять все аспекты технического задания и строго соответствовать в процессе работы его требованиям, так как ответственность за дальнейшую реализацию итогового продукта на практике уже несет заказчик. Вместе с тем, исходя из опыта востребованности работы проектировщика, именно здесь заложены большие противоречия, не разрешив которые, можно обречь работу группы специалистов на провал.

Чтобы показать эти противоречия, мы рассмотрим их в динамическом взаимодействии следующих двух компонентов:

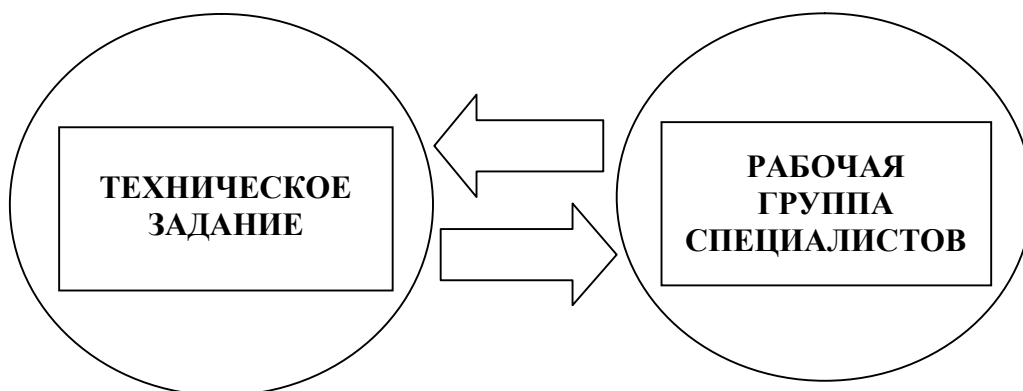


Рис. 13. Динамическое взаимодействие основных компонентов по устранению противоречий

- Первое противоречие состоит в том, что техническое задание, как отражение проблемы организации, изначально несет в себе неоднозначность и множественность понимания организационной действительности теми людьми, которые его формулировали. Одни и те же слова и понятия могут нести разное значение у различных людей. Формулируя техническое задание, заказчик часто не может до конца точно сформулировать свои потребности и передать широкий контекст этих потребностей. Для более точного понимания содержания технического задания специалистам часто необходимо более точное понимание «скрытых» смыслов заказчика и включенности проблемы в широкий контекст. Однако, даже получив исчерпывающие ответы на свои вопросы, специалистам бывает трудно самостоятельно остановиться на едином понимании задач технического задания.

- Другое противоречие состоит в том, что авторами технического задания являются, как правило, лица, принимающие управленческие решения, и для них результат технического задания является способом разрешения возникшей управленческой проблемы. Как управленцы, они рассматривают проект документа как способ регулирования деятельности других людей. Специалисты же, как люди, для которых более естественной является реальная деятельность организации, ориентированы не столько на управленческий результат, сколько на процессуальное (техническое, технологическое, содержательное, социальное и т.д.) изучение проблемы организации.

- Третье противоречие состоит в том, что, формулируя техническое задание для специалистов, заказчик надеется на безусловное выполнение его требований со стороны приглашенных специалистов. В свою очередь, специалисты неизбежно творчески преобразуют техническое задание, наполняя его авторским смыслом и отражая в содержании итогового документа позиции не только заказчика, но и свои собственные взгляды на проблему, а также позиции своих коллег и социального окружения организации.

Для разрешения вышеназванных противоречий проектировщику на этом этапе работы необходимо решить следующие задачи:

1. Обеспечить единое понимание технического задания всеми членами рабочей группы.

2. Согласовать расхождения в понимании технического задания между членами рабочей группы и заказчиком.

3. Распределить отдельные компоненты технического задания между специалистами рабочей группы.

Результатом первого этапа проектирования являются разработка согласованной модели итогового результата, позитивные контакты с заказчиком и сформированность команды единомышленников, готовой к командной работе над проектом.

2 этап работы можно назвать Мечтой или Стратегией.

На этом этапе проектировщик организует работу с группой по созданию желаемого образа системы (организации) в отдаленном, но достижимом промежутке времени. В организации уровень этой работы фиксируется в формулировке миссии. В работе проектировщика этот этап проводится в форме игры по созданию портрета-образа желаемого будущего организации.

3 этап. Создав на предыдущем этапе работы ориентировочное пространство развития, на этом этапе группа под руководством проектировщика концептуализирует это пространство. Результатом работы становится концепция идеи развития организации. Процесс создания концепции одновременно является процессом обучения специалистов. На этом этапе широко используются различные формы обучения специалистов.

4 этап погружает группу в реальность функционирования системы. На этом этапе предметом работы группы выступает анализ потенциала развития организации.

5 этап называется Цель проекта и Направления ее реализации. На данном этапе группа фиксирует весь перечень инновационных идей развития организации и, выбрав одну или синтезировав общую идею, приступает к ее проектному оформлению. Согласование различных подходов к содержанию идеи завершается формулировкой цели проекта.

6 этап. Зафиксировав единую цель проекта и возможные направления ее реализации, группа переходит к новому циклу работы — созданию программы реализации цели. На данном этапе единая прежде группа делится на несколько групп по направлениям реализации цели проекта. Деление членов команды на группы осуществляется по их желанию работать над созданием определенной программы.

7 этап позволяет отдельные программы по направлениям свести в единую программу проекта. Эта общая программа представляет собой инструментарий возможной реализации проекта.

8 этап позволяет снова на основе реального функционирования системы сформулировать совокупность необходимых условий для реализации проекта. На этом этапе разрабатываются проблемы ресурсного обеспечения проекта, разрабатываются критерии оценки качества реализации проекта и каждого его мероприятия, создается возможная модель управления реализацией проекта.

9 этап называется Последствия и Риски реализации проекта. На этом этапе группа решает вопрос о структуре и запросах клиентской аудитории: кому нужен данный проект, каковы социальные эффекты от его реализации, каковы последствия его реализации для системы, в чем состоят риски его реализации для окружающих.

10 этап называется Презентация проекта. Презентацию проекта группа проводит по просьбе заказчика перед представителями внешнего окружения системы, от которых зависит ее развитие. Позитивная оценка проекта со стороны внешних по отношению к системе экспертов является последним шагом разработки проекта. После этого этапа заказчик принимает управленческое решение о реализации или отказе от проекта. Процесс проектирования закончен.

На каждом этапе проектировщик использует различные приемы психологических тренингов, организации групповой работы, игровых ситуаций, дискуссий, развития творческого воображения. В каждом конкретном случае работы специфика выбора этих приемов

зависит от целей, личностных предпочтений проектировщика, степени готовности группы и т.д.

В своей работе проектировщик-криэйтор широко использует игры. Эта технология позволяет, с одной стороны, опережающе осваивать пространство будущей деятельности, а с другой стороны — активно формировать это будущее пространство в целях, формах деятельности и коммуникациях.

Игра — это моделирование жизни в определенной реальности. И.Хейзинги выделил и подчеркнул культурологическое и социальное значение игры в развитии, становлении и жизни каждого человека. Игры имеют огромную обучающую способность — совершая игровые действия, подражая кому-то или пробуя что-то новое, человек приобретает навыки, умения и опыт, крайне необходимые в реальной жизни, в реальных ситуациях. Игры — это полигон, на котором можно отрабатывать всевозможные ситуации и варианты развития событий. Игра создается на пересечении всех областей знаний, а потому отработка любых навыков происходит не в рафинированных условиях тренинга, кейса или компьютерной модели, где многообразие жизни сведено к стандартным, утрированным ситуациям, а близким именно к реальным жизненным обстоятельствам.

В нашем случае проектная игра команды специалистов позволяет организации творчески смоделировать свою возможную деятельность в перспективе желаемой реальности. Специалисты становятся игроками, каждый из которых имеет свое авторское представление об организации. Для них в этой игре создается целый мир со своими ограничениями и правилами жизни в нем. Все возможные роли в этом мире распределяются между игроками, и они действуют в этом мире в соответствии с содержанием своих ролей и исходя из заданных ограничений. Все общение между игроками в этом мире идет вживую, в реальном времени, и только от игрока, его действий и поступков зависит достижение им своих или коллективных целей.

Подготовка игры — довольно сложный и трудоемкий процесс работы проектировщика, который включает в себя множество факторов. В его основе лежит концепция сценарно-ролевого творчества, раскрываемая через понятия «сценарий», «роль» и их особую форму взаимодействия.

В нашем случае под понятием «роль» мы имеем в виду совокупность социально-экономических требований к организации, определяющих своеобразный «стандарт» содержания роли. Знакомство специалиста с содержанием своей роли предполагает достижение последним уровня информационной достаточности, позволяющей ему творчески владеть нормативными правилами роли. Ролевое отождествление специалистом себя с организацией происходит в двух компонентах. Первый компонент — собственно принятие себя в роли (позитивная самооценка, понимание смысла роли, временность роли). Второй — принятие правил роли (дисциплина, завершенность выполнения роли, предсказуемость последовательности выполнения правил). Третий компонент — принятие роли в сценарии (понимание цели сценария, поля средств в сценарии, креативность поведения в сценарии).

Таким образом, роль в сценарно-ролевом творчестве рассматривается как модель позитивной деятельности, формирование которой в ходе реализации сценария является условием будущего развития игрока (организации).

В отличие от требований роли сценарий предполагает построение максимально полного пространства взаимодействия ролей — контент креативности. Синтез «спонтанности» сценария и «правил» роли является источником творческой активности игроков.

Необходимо отметить, что организационно создание и проведение игры — это проект, и подходить к ней необходимо как к управлению проектом.

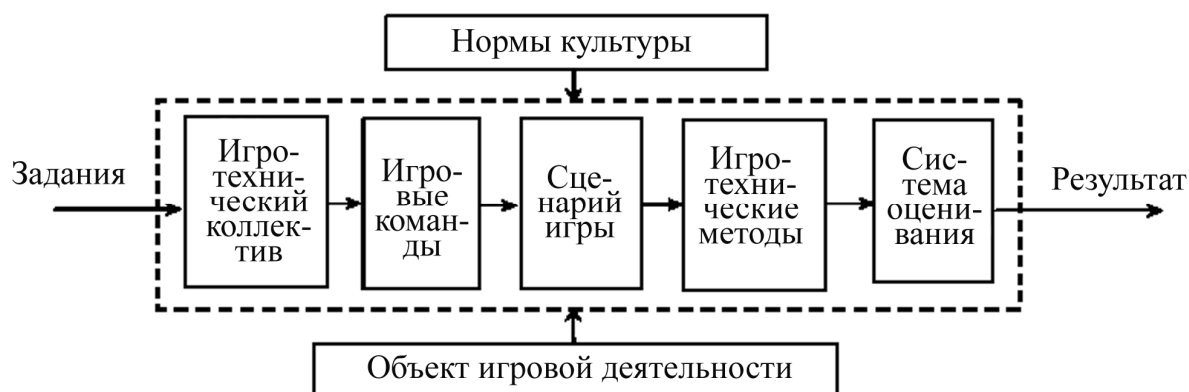


Рис. 14. Структура подготовки и проведения деловой игры

Последовательность этапов разработки игры такова:

- выработка целей;
- выбор и разработка сюжета сценария;
- создание игровой модели мира;
- разработка правил игры (стандартов);
- подготовка игровых материалов;
- подготовка игроков и распределение вводных инструкций;
- проведение игры;
- подведение итогов.

Выработка целей. Создание любой игры начинается с постановки целей — чего собственно хочется достичь в конечном итоге. Здесь необходимо четко разделять два уровня целей. Цели внешние — что хочется донести до участников игры, чему их научить, и цели внутренние, которые непосредственно ставятся перед каждым участником игры, которых он должен добиться в игре.

Выбор и разработка сюжета сценария. Сюжет — это основа игры, краткое описание мира, его персонажей и линий взаимодействий между ними, причинно-следственных связей в этом мире. Базой для сюжета может быть и литературное произведение, и реальная историческая ситуация, и выдуманный мир, и альтернативная история (что было бы, если). Однако следует учитывать, что в литературном произведении сюжетная линия, как правило, одна, и она закручена вокруг главных героев. В игре же стоит задача создать мир, в котором каждый игрок мог бы совершать свои действия. Поэтому при разработке сюжета необходима очень тщательная работа.

Создание игровой модели мира. На этом этапе прописываются и создаются внутренние механизмы взаимодействия в игровом мире. Здесь весьма полезными будут навыки моделирования реальных процессов, часто применяются математические методы. На этом этапе создаются модели экономических, демографических, социальных процессов, т.е. все то, что окружает нас в реальном мире, но что приходится создавать заново для миров рукотворных.

Разработка правил игры (стандартов). Этот этап осуществляется параллельно с предыдущим. Моделирование подразумевает создание внутренней логики взаимодействия элементов игры между собой, тех самых реакций внешней среды на воздействие игроков. Однако необходимо создать набор условных действий, которыми игроки и будут запускать те или иные игровые процессы. Итогом данного этапа являются правила, определяющие порядок действий игроков, что (и как) они могут, и что им категорически запрещено.

Подготовка игровых материалов. Правила игры и сюжет, само создание игрового мира требуют подготовки довольно значительного количества различных материалов для обеспечения игрового процесса. Во-первых, это информационное обеспечение (книги, записки, летописи, хроники, пророчества и пр.), которое игроки могут использовать в игре. Далее — костюмы, если мир хоть сколько-то отделен от нашего времени, что позволяет игрокам быстрее вжиться в образы, воспринимать друг друга, как жителей игрового мира. Далее — все иные атрибуты игровых миров, вплоть до строительства городов, замков, крепостей, и уж тем более надо подумать о всевозможных мелочах — монеты, оружие, амулеты и т.д. Конечно, без этого можно обойтись, но реальный обмен монетки на товар доставляет игрокам намного больше удовольствия, чем обмен бумажками или фиксация действий словами.

Подготовка игроков и распределение вводных. Сюжет, как правило, определяет перечень персонажей, возможных, существующих в создаваемом мире. И следующим этапом является описание взаимоотношений, связывающих участников игры (политических, экономических, социальных, культурных, родственных, эмоциональных и пр.). Роли и система отношений между ними становятся той начальной, вводной ситуацией, с которой начинается игра, теми ограничениями, в которые поставлены ее участники. Кроме того, на этом этапе определяют круг материалов, которые игроки должны изучить перед игрой.

Проведение игры. На этом этапе проектировщик становится арбитром и толкователем правил, поясняя игрокам спорные моменты, а также создает все необходимое обеспечение игры, изображая собой все то, что не поддается моделированию.

Подведение итогов. На этом этапе анализируется степень и качество реализации целей игры.

В работе проектировщика широко используется подготовленный раздаточный материал для работы группы, который носит название «пустографка». По сути, это материал, призванный организовать работу одного члена группы или всей группы в целом. Цель «пустографки» состоит в том, чтобы организовать процесс мышления человека или группы по обработке имеющегося у них материала. В качестве управляющих единиц используются задания, расставленные в определенном порядке. После каждого задания в раздаточном материале оставлено пустое место для самостоятельного заполнения ответа. Использование «пустографки» позволяет обработать большой объем хаотичного информационного материала в ограниченное время и получить структурированный материал, который можно применять в дальнейшей работе (пленарная дискуссия, презентация, использование в документе). Обработка материала может сопровождаться дискуссией в группе, работой с информационными источниками, организованной помощью со стороны консультанта. Структура «пустографки» позволяет регулировать объем и время самостоятельной работы.

В качестве управляющих единиц могут использоваться:

- вопросы;
- незаконченные предложения;
- графики и таблицы;
- пункты плана работы и т.д.

В соответствии с логикой проектирования содержание пустографок разрабатывается таким образом, что позволяет решить следующие задачи:

- идентификация состояния ситуации на момент принятия решений;
- формирование множеств оценочных элементов, выбор критериев и шкал показателей;
- формирование альтернатив решений по результатам работы групп;
- формирование таблиц отношений (связей) между элементами;
- упорядочение элементов по важности, обеспеченности ресурсами, целесообразности;
- оценка критериев, ресурсов по альтернативным решениям групп или участников;
- выбор решений на основе принципа минимальной сложности.

В качестве примеров можно привести схемы следующих используемых «пустографок»:

1. «Пустографка», структурирующая восприятие группой выявленной проблемы и уровня своей компетентности для ее решения.

В — важность проблемы для организации, т.е. степень ее влияния на эффективность деятельности организации по 10-балльной шкале

0	10
Такой проблемы в организации нет	Проблема очень важна и связана с потерями эффективности

М — Масштаб проблемы по шкале (0—10)

0	10
Проблема незначительно касается деятельности организаций	Проблема касается организации в целом

С — степень сложности проблемы (0—10)

0	10
Организация практически ничего не может сделать с проблемой	Проблема может быть решена силами самой организации

О — обеспеченность внутренними ресурсами (0—10)

0	10
Для решения проблемы внутренних ресурсов не существует	Для решения проблемы внутренние ресурсы есть полностью

Т — тенденция развития проблемы, по шкале (+, 0, –) необходимо поставить знак

- +, если в последние годы острота проблемы уменьшилась;
- 0, если острота проблемы осталась неизменной;
- , если острота проблемы увеличилась.

К — оценка своей компетентности по отношению к каждой проблеме (решению) (0—10)

0	10
Абсолютное незнание данной проблемы или ее решения	Достаточное знакомство с этой проблемой или ее решением

2. Пустографка, являющаяся частью SWOT-анализа:

Внешние факторы, оказывающие влияние на развитие образовательного учреждения	Благоприятные возможности влияния фактора на развитие образовательного учреждения	Неблагоприятные возможности влияния фактора на развитие образовательного учреждения	Комментарии
1. Образовательная политика федерации и региона			

2. Социально-экономические и демографические тенденции развития региона			
3. Культурное своеобразие развития региона			
4. Международные контакты и программы			

3. Наконец, в качестве «пустографки» может использоваться часть документа, который должен быть получен по итогам процесса проектирования. Группа, работающая с «пустографкой», структурирует результаты своей работы в виде части будущего документа.

Достижения и нерешенные проблемы образовательного учреждения:

1. В чем заключались наиболее важные задачи развития образовательного учреждения?
2. Какие результаты получены при решении этих задач?
3. На основании каких показателей сделаны выводы о достигнутых результатах?

Результаты	Показатели (источники информации)

4. Какие из достигнутых результатов можно оценить как достижения?
5. Для кого эти достижения представляют ценность (дети, родители, учителя, руководство и т.д.)?
6. Чем объяснить эти достижения? Решение каких управленческих задач обеспечило эти достижения?
7. Какие результаты вас не удовлетворяют? Почему не удалось достичь этих результатов?

Желаемые результаты	Реальные результаты	Причины рассогласования

8. Есть ли процессы и явления в образовательной системе, которые вызывают тревогу? Каковы их причины?

Негативные явления	Причины

9. Есть ли общие причины неудач и негативных явлений? Какую проблему можно определить как ключевую? Можно ли сказать, что от решения этой проблемы зависит дальнейшее развитие образовательной системы?

10. Чья это проблема? Кто заинтересован в ее решении? От кого зависит решение данной проблемы? Для решения проблемы необходимо эффективное использование потенциала образовательного учреждения или же этот потенциал недостаточен, и его надо увеличивать?

Среди общепринятых приемов, широко используемых проектировщиками, также можно назвать следующие:

1. Brainstorming (Мозговая атака).

Наилучшим способом решения коллективного получения альтернатив является так называемая «Мозговая атака» (Brainstorming, термин ввел А.Осборн, 1938 г.). Для разработки творческих подходов коллективом необходимо следующее.

1. Отделить изобретение альтернатив от их оценки. Поэтому:

«Сначала придумайте, затем решайте».

2. Максимально расширить круг альтернатив, а также отказаться от критики и оценки идей. До атаки:

1. Определите цель.

2. Выберите участников. Группа должна быть достаточно большой, чтобы стимулировать взаимный обмен информацией, и достаточно маленькой, чтобы стимулировать самих участников и их свободное творчество (от трех до семи человек).

3. Смените обстановку.

4. Создайте неформальную атмосферу. Сделайте все, чтобы помочь участникам расслабиться до необходимого уровня.

5. Изберите ведущего следить за тем, чтобы процесс не останавливался, готового обеспечить каждому возможность высказаться, стимулировать дискуссию вопросами.

Во время атаки:

1. Посадите участников рядом бок о бок. Материалы по проблеме должны быть перед ними. Участники должны находиться достаточно близко друг к другу. Физические действия усиливают эффективность.

2. Если нужно, представьте участников, объясните основные правила обсуждения (см. выше).

Другие правила, которые можно использовать:

Правило Фиксирования идей. Не фиксируйте процесс и не обращайтесь к тому, кто какую идею выдвинул. Записывайте сами идеи так, чтобы все могли их видеть.

Правило Отметки идей. Вы не решаете, а просто отмечаете идеи, которые приходят на ум, и которые будет необходимо развивать в дальнейшем. Определите время окончательной оценки идей и принятия решения. Придумайте пути улучшения перспективных идей.

Правило Возможно более низкого уровня решения. Все решения возникающих проблем должны приниматься на возможно более низком организационном уровне исполнения, ведь человек, который непосредственно занимается данной проблемой, знает ее детали лучше Вас.

Правило Человека с Тау-Кита. Представьте себя таукитянином. Допустите, что вы понимаете все, что касается человеческой деятельности, кроме того, что было сделано другими в Вашей области деятельности для решения конкретной проблемы.

2. Якорная техника (Anchoring).

Специалисты в области практической психологии убедительно показали, что наше поведение и восприятие поддается программированию. Есть несколько разновидностей программирования, мы остановимся на одной, заявленной в заголовке. На чем она основана?

Напоминание о каком-либо событии всегда вызывает у нас ряд реакций, проявление которых можно заметить и запомнить. Это могут быть характерные ощущения; произвольные движения тела; рисунок шага, движения глаз; ритмика дыхания; восприятие цветов и запахов и т.д.

Зафиксировав реакции, характерные для нашего пребывания в творческом контексте, и связав его с некоторым воздействием (собственно якорем), можно вновь настраиваться на творческий лад уже по желанию. Например, вы заметили, что интересные идеи посещали вас в полутемных помещениях, где пахло сигаретами. Попробуйте воспроизвести ту обстановку. Напрягите память и вспомните, как вы сидели, что слышали. Чем точнее вы сымитируете контекст, в котором когда-то родилась светлая идея, тем больше шансов на то, что вас посетит та же самая идея. Когда контекст восстановлен (мысленно или натурно), привяжите его к какому-нибудь действию и/или ощущению или их ряду, например:

крепко-крепко сожмите переносицу;

и/или щелкните себя пальцем по носу;

и/или медленно скатайте фольгу от шоколадки, наблюдая за тем, как она искрится и запоминая то, как она шелестит.

Эти действия могут стать для вас якорем творческого контекста, что означает, что как только вы ощутите кризис идей, можете смело сжимать переносицу и/или щелкать пальцем и/или скатывать фольгу в той же последовательности, что и при создании якоря.

Советуем обратить на эту методику внимание и тем, кто каким-либо образом связан с организацией творческого процесса в коллективах. Поскольку у каждого члена коллектива имеются свои, присущие только ему одному, физиологические состояния, в которых он продуктивен, совершенно необходимым в этих условиях оказываются:

- умение создавать групповые якоря;
- умение снимать одни и ставить другие якоря;
- умение замечать невербальные признаки, которые препятствуют включению человека в обсуждение.

3. Метод контрольных вопросов.

Имея дело с изначально многозначными явлениями, люди часто попадают в ловушки односмыслия. И чтобы этому как-то противостоять, нужно уметь задавать вопросы. Алекс Осборн в своей книге «Applied Imagination talks about» в разделе «Поощряющие вопросы» приводит 75 поощряющих вопросов. Ряд из них стали удобным шаблоном для стимуляции идей в ходе мозговых атак, многократно подтвердили свою эффективность, поэтому приведем их без комментариев:

7 базовых вопросов.

Почему это необходимо?

Где это должно быть выполнено?

Когда это должно быть выполнено?

Кто должен делать это?

Что должно быть выполнено?

Как это должно быть выполнено?

Что еще надо сделать?

Дальнейшее уточнение и поиск производится у Осборна при помощи таких вопросов:

Адаптировать?

Изменить?

Заменить?

Увеличить / максимизировать?

Минимизировать / устранить?

Реорганизовать?

Обратить?

Объединить?

Это тоже можно было бы оставить без комментариев, однако каждый новый автор приводит свои списки контрольных вопросов, расширяя уже имеющиеся. Например, Майкл Мичалко в книге «Thinkertoys» приводит мнемоническое правило SCAMPER, что означает заглавные буквы ряда «волшебных» английских слов, направляющих размышления, а именно: Заменить, Объединить, Приспособить, Изменить, Поместить в новый контекст, Устранить, Обратить. Это, в сущности, недалеко находится от вопросов, помещенных в список Осборна. Последователи теории решения изобретательских задач пошли несколько другим путем, используя вдобавок к уже обозначенному списку вопросы, привязанные к какой-либо естественно научной дисциплине. Например:

Намагнитить / размагнитить?

Нагреть / Охладить ?

Разогнать / Затормозить?

Использовать штарковское расщепление уровней?

Разложить в спектр?

Как показала практика, эти нехитрые приемы могут существенно облегчить процесс поиска полезной идеи хотя бы потому, что все эффекты и способы влияния просто не умещаются в памяти. Надо, однако, помнить, что контрольные списки помогут, только если вы уже четко сформулировали свое затруднение.

4. Принудительная аналогия (Forced Analogy).

Принудительная аналогия — полезный и забавный метод генерации идей. Смысл метода в том, чтобы сравнить проблему с чем-либо, что имеет совсем немного или совсем ничего общего с проблемой. Образуйте вынужденные связи между тем, что вызывает вашу головную боль, и чем-нибудь еще. Проиллюстрируем это на ставшем уже банальным, хотя и не потерявшем своей методической ценности, примере.

Пусть вы не знаете, как поднять тираж своей газеты. Сравните газету, скажем, с кактусом. Кактус — он какой? «Уйма иголок, чаще зеленый, редко цветет и об этом мало кто знает, горделиво растет в засушливых районах». Последнее должно вас вдохновить. Вы тоже должны расти, несмотря на трудности. Спросим:

— есть ли у нашей газеты защитные иголки?

— знают ли читатели, что кактус можно рассаживать, отщипывая от него по кусочку?

Только на основании этих подсказок можно предложить газету, которая предлагает своим читателям приложения (отщипывание от газетного тела по кусочку), в которых рассказывает, как они могут защищать свои гражданские права (как нарастить защитные колючки), причем такое приложение выгодно отличается от специализированных (к примеру, юридических) изданий, напичканных специфической терминологией и дорогих для среднего подписчика. То есть такое приложение — маленький кактус в пустыне сложностей и его можно вырастить в скромных финансовых условиях.

5. Concept Mapping (СМ, Ассоциативные карты, карты памяти, Mind Maps).

СМ — способ представления и связывания мыслей. Базовые правила СМ разработал в 60-е гг. профессор Joseph D. Novak из Корнуэльского образовательного учреждения, который, в свою очередь, исходил из теории David Ausubel, показавшего важность предшествующего опыта для формирования новых концепций. Копирайт на СМ как на методику создания новых идей, однако, взял предприимчивый британец Tony Buzan, который назвал свой метод Mind Maps и использовал его для создания ряда компьютерных программ. Вот как он описывает данный метод:

«мысленная карта строится на основании центрального слова или концепции, вокруг которых располагаются от 5 до 10 главных идей, имеющих к нему отношение. Каждое из этих дочерних слов опять-таки окружается 5—10 главными идеями».

В качестве ключевых элементов в его программе выступают:

ссылки на организации;

ассоциации и ключевые слова;

специальные символы, иконки, трехмерные диаграммы, стрелки и выделяющие группы слов;

новые кластеры, каждый из которых имеет свой уникальный центр для нового проекта.

Получаемая графическая структура позволяет по-новому рассматривать наше представление о центральной концепции, находить новые связи этой концепции с нашим опытом. Ею удобно пользоваться, так как все сведения в ней структурированы по кластерам. Это делает ее полезной в сессиях сетевого мозгового штурма, и, как считает разработчик, дает пищу для ассоциаций.

6. Метод случайного стимула.

Этот метод известен также как оракул, метод случайных блужданий, random input, метод стимулирования случайностью. Алгоритм его таков:

1. Задать вопрос, сформулировать проблему и записать их вкратце, чтобы сфокусировать свое внимание только на них.

2. Случайным образом выбрать любые указания, предписывающие, чем заняться. Случайность выбора способствует выработке новых путей решения проблемы.

3. Интерпретировать найденное предписание так, чтобы на основе интуитивного предположения выйти на новый вариант действия.

Как мы уже знаем, проектирование — это не только и не столько творчество, сколько креативный процесс. И процесс спонтанного творчества должен закончиться значимым для системы продуктом — концепцией инновационной идеи. Процесс концептуализации инновационной идеи развития системы может идти параллельно процессу выработки этой идеи или после завершения креативного этапа проектирования, когда начинается этап технической обработки полученного продукта творчества.

Форма технической обработки, наиболее удобная для дальнейшего процесса управления проектом, может быть общей, которая дана в предыдущей главе, или специфической, в зависимости от предпочтений заказчика. Это объясняет то правило, что еще в техническом задании заказчик раскрывает структуру итогового продукта проектирования. В случае, если проект будет оформлен не в рамках той структуры, которую обосновал заказчик, содержание проекта — инновационной идеи — будет отвергнуто заказчиком, который ее просто не увидит.

Независимо от формы проекту должны быть присущи следующие качества:

1) наличие таких характеристик, которых у проектируемого объекта без четкого проекта не возникает;

2) параметры, способные обеспечить реализацию заказа;

3) характеристики, поддающиеся построению в течение только определенного промежутка времени.

В течение 90-х гг. образовательные учреждения России привыкали к структуре проекта, разработанной Институтом открытое общество (Фонд Сороса). Она была достаточно проста в оформлении и вместе с тем полностью сохраняла логику концептуализации инновационной идеи.

Описание проекта (не более пяти страниц).

Постарайтесь предоставить как можно более подробную и ясную информацию по каждому из трех нижеследующих разделов.

Постановка проблемы / задачи

Здесь должна быть представлена убедительно обоснованная картина стоящих перед Вами проблем и конкретных задач проекта. Вопросы для рассмотрения: Какова цель Вашего проекта? Как Ваш проект соотносится с долгосрочными задачами Вашей организации? В чем состоит уникальность Вашего проекта по сравнению с уже существующими работами по этой же теме? Предпринимались ли ранее в Вашей области или в смежных областях попытки осуществить подобный проект и насколько успешными они оказались? На какие социальные группы населения рассчитан Ваш проект? Каким способом Вы собираетесь его популяризировать? Какие еще организации будут привлечены к реализации проекта?

Деятельность / методы / этапы

В этом разделе описываются пути решения определенных Вами задач в рамках бюджета и времени, отводимого на это. Каким образом будет организована деятельность в рамках проекта? Определите планы по управлению, способы распространения информации и возможность тиражирования полученных результатов. Перечислите этапы проекта и сроки их реализации.

Оценка

Укажите, каким образом Вы будете оценивать эффективность проекта. Должно быть оговорено, какие данные Вы будете собирать для оценки выполнения каждой задачи и как

Вы будете эти данные анализировать и использовать. Может ли быть продолжена деятельность в том же направлении по завершении гранта? Как она будет обеспечена с финансовой точки зрения?»

В экономической сфере принята форма описания проекта в виде бизнес-плана:

1. Вводная часть или резюме проекта

Демонстрируется, в чем суть проекта, преимущества продукции (услуг), каков ожидаемый спрос на продукцию, какие потребуются инвестиции и когда будут возвращены заемные средства. Отдельно формулируются предпосылки ожидаемого успеха инвестиционного проекта. При возможности, указывается использование продукции для экспорта или замещения импортной продукции.

Если реализация проекта позволит решить социальные вопросы, то указать предполагаемый социальный эффект.

2. Основная информация о предприятии

История создания предприятия и область деятельности, достижения и перспективы развития.

3. Анализ рынка

Определение целевого сегмента рынка: обоснование наличия свободной ниши на рынке. Общая емкость целевого сегмента рынка. Баланс спроса и предложения на целевом сегменте рынка. Важнейшие тенденции на целевом сегменте рынка.

Характеристика состояния дел в отрасли. Основные конкуренты: наименование, месторасположение основных производителей/дилеров, объемы производства/продаж, цены, сильные и слабые стороны.

Существующие аналоги продукции, их преимущества и недостатки по сравнению с предлагаемой к освоению. При этом отметить, где и когда появились аналоги продукции за последние 3 года.

Описание крупнейших потребителей: наименование, месторасположение, объемы потребления, характер спроса (равномерный или сезонный). Методы продвижения и каналы сбыта продукции.

Значимость данного инвестиционного проекта для области и региона.

4. Описание продукции

Качества продукции, рассматриваемой в проекте, по сравнению с существующими на рынке аналогами (технологические, потребительские, ценовые).

Правовое регулирование деятельности предприятия по выпуску рассматриваемой в проекте продукции.

5. Производственный план

Назначение раздела — аргументировать выбор производственного процесса и определить его экономические показатели.

Технология производства продукции.

Описание специфических требований к организации производства.

Состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок, стоимость, основные технико-экономические показатели, определяющие его эффективность. Анализ сбалансированности производственных мощностей.

Характеристика амортизационной политики организации. Нормы амортизационных отчислений.

Структура капитальных вложений, предусмотренная в проектной документации и сметно-финансовом расчете, в том числе строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты. График строительства, ввода и освоения производственных мощностей.

Обеспечение экологической и технической безопасности.

Потребность в сырье и материалах для производства продукции.

Основные составляющие сырья и материалов, необходимых для производства продукции, основные поставщики сырья, их условия по поставке сырья и материалов, анализ сложившихся на текущий момент цен и прогноз изменения на ближайшую перспективу.

6. Ценообразование

Себестоимость продукции и ее составляющие.

Обоснование составляющих себестоимости продукции и абсолютных значений этих данных.

Формирование цены на продукцию.

Оценка конкурентоспособности продукции по цене.

Налоговое окружение проекта.

Анализ воздействия на себестоимость продукции технологических изменений, использования в продукции заменителей (отечественных, импортных), изменений в законодательстве по условиям труда, охране природы и т.д.

7. Поставщики

Поставщики сырья и материалов.

Название организаций-поставщиков, условия поставок и ориентировочные цены.

Альтернативные источники снабжения сырьем и материалами.

8. Организационный план

Представление предполагаемой структуры управления предприятием и расчета расходов на персонал.

9. Рабочий график реализации проекта

График осуществления капитальных вложений.

Каналы сбыта продукции, которую предполагается производить (по интервалам планирования).

График привлечения и возврата кредита.

Возможности привлечения дополнительных альтернативных источников для финансирования проекта.

Возможные проблемы в реализации проекта (технологические, правовые и др.). Возможности их компенсации.

10. Финансовый план проекта

Инвестиционные затраты.

Объем капитальных затрат по интервалам планирования.

Источники финансирования.

Структура источников финансирования (собственные, заемные), график привлечения и возврата источников финансирования.

Отчетные формы:

Сводная таблица характеристик проекта (сроки реализации, объемы выручки, затрат).

Показатели эффективности проекта (срок окупаемости, чистая текущая стоимость, внутренняя доходность, рентабельность инвестиций) с краткой их интерпретацией.

Показатели финансовой состоятельности проекта (ликвидность, рентабельность).

Три формы финансовой отчетности инвестиционного проекта:

1. Отчет о прибыли;
2. Отчет о движении денежных средств;
3. Баланс.

Таким образом, процесс проектирования заканчивается созданием проекта, который становится объектом процесса управления. На этом работа проектировщика и группы по разработке проекта заканчивается и начинается работа руководителя проекта (Project Manager) и его команды.

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Управление проектом — это организация вместо импровизации.

Проектирование — это предварение практической деятельности, которое не нуждается в дальнейших научно-исследовательских разработках, а выводит проект в сферу управления его реализацией в рамках определенной системы. Таким образом, результатом педагогического проектирования является идея и программа проекта, и можно приступить к практическим действиям по его реализации.

Необходимо продолжить цепочку проектирования до практического воплощения идеи и программы проекта до практического воплощения проекта в жизнь: «идея — концепция — программа» — «механизм реализации — деятельность».

Идея — это сущностное выражение замысла будущей деятельности. Движение от идеи закономерно, поскольку человек — разумное существо, его деятельность носит целесообразный характер, а целесообразность предполагает целеполагание.

Целеполагание в сущностной форме предстает в виде Идеи, а в содержательной — в виде Концепции. **Концепция** — это содержательное развертывание идеи.

В свою очередь Концепция должна быть развернута (количественные и качественные показатели) в Программе деятельности.

Программа — это конкретизированная Концепция, т.е. концепция, развернутая безотносительно к реальным условиям и реальной среде ее осуществления.

На этом этапе проектировщик, если он заинтересован в реализации своей «идеи + концепции + программы» в жизнь, передает свою часть проекта управленцу — Project Manager, который продолжит разработку проекта до **Механизмов реализации программы** в рамках конкретно существующей системы, временном пространстве и существующих ресурсов и **Системы контроля** за действиями по реализации проекта.

Механизм реализации включает в себя полное компонентное обеспечение будущей практической деятельности: *субъект, объект, средства, процесс, условия, результат, система, среда*.

Механизм реализации проекта (идея + концепция + программа), формирующий систему действий органов управления, можно рассматривать как Доктрину. **Доктрина** — это предельная предварительная готовность органов управления проектом. Если органы управления принимают доктрину к реализации, она превращается в **План** деятельности по реализации проекта.

Таким образом, механизм реализации — это как бы медаль с двумя сторонами. Обращенный к сфере управления, механизм реализации является Доктриной. Обращенный к сфере практики — Планом.

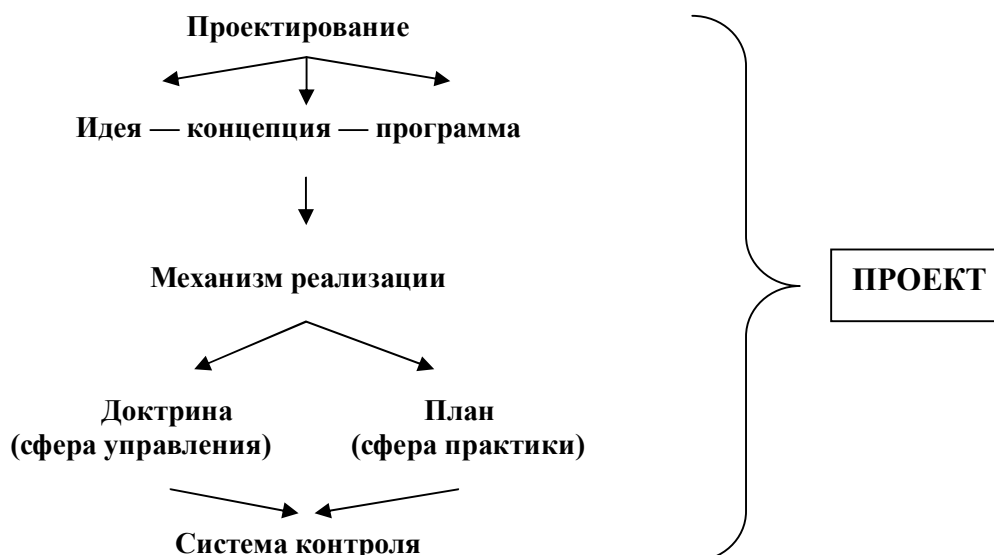


Рис. 15. Схема развития проекта

Таким образом, управление проектом продолжает проектирование и охватывает вторую, третью и четвертую фазы жизненного цикла проекта: разработка, реализация, завершение. В управлении есть понятие «управленческий цикл», вновь возрождаемое в последнее время. Управленческий цикл — это сбор информации, планирование, исполнение, учет, контроль, анализ, корректировка. Можно заметить, что в этом случае сбор информации как знакомство с идеей и концепцией проекта и планирование относятся к фазе разработки, исполнение, учет и контроль — к фазе реализации, а анализ и корректировка — к фазе завершения.

Познакомившись с уникальностью проекта как объекта управления, можно предположить, что эти уникальные особенности сохраняются и в проектном менеджменте по сравнению с традиционным менеджментом. Поскольку понятие проекта прежде всего связывается с целенаправленными изменениями системы, самое общее определение понятия «управление проектами» — это «управление изменениями».

Сравнение функций функционального и проектного менеджмента

Функциональный менеджмент	Проектный менеджмент
Ответственность за поддержание «статус-кво»	Ответственность за возникающие изменения
Полномочия определены структурой управления	Неопределенность полномочий
Устойчивый круг задач	Постоянно изменяющийся круг задач
Ответственность ограничена утвержденными функциями	Ответственность за пакет межфункциональных задач
Работы выполняются в стабильных организационных структурах	Работа в структурах, действующих в пределах проектного цикла
Круг задач, подлежащих выполнению, не меняется	Преобладание нестандартной (инновационной) деятельности
Основная задача — оптимизация деятельности подразделения	Основная задача — разрешение конфликтов
Успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов	Успех определяется достижением установленных конечных целей
Условия и ситуации изменяются в ограниченных пределах	Деятельности органично присуща неопределенность

Анализ отличий функций функционального и проектного менеджмента свидетельствует, что проектный менеджмент является самостоятельным направлением менеджмента, обладая собственной методологией. Суть этой методологии в том, что каждый проект как объект управления уникален (главное слово — неопределенность), и руководитель проекта самостоятельно и с полной ответственностью решает, что конкретно из арсенала управления проектами будет использовано в его конкретном проекте. В отличие от этапа проектирования, цели управления проектом определены достаточно четко и конкретно. Управление проектом считается эффективным, когда:

- достигнуты цели, стоящие перед проектом;
- выдержаны сроки реализации проекта;
- сохранен размер бюджета;
- нет перерасхода ресурсов.

Как и понятие «проект», определение «управление проектами» достаточно многогранно. Некоторые руководители характеризуют управление проектом как форму современного искусства, произвольный набор идей и принципов, позволяющих преодолевать возникающие по ходу дела трудности и успешно завершать проект. Другие рассматривают УП исключительно с точки зрения научного подхода, исходя из того, что все факторы могут быть предсказаны, и все альтернативы заранее проанализированы.

«Управление проектом (УП) или Project Management (PM) — это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта». США, Свод знаний по управлению проектами, (PMI)

«Управление проектами — это управленческая задача по завершению проекта во время, в рамках установленного бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями. Проект менеджер является ответственным за достижение этих результатов». Английская ассоциация проект менеджеров

«Управление проектом — это единство управленческих задач, организации, техники и средств для реализации проекта». Германия - DIN 69901

«Управление проектом — это планирование, координация и контроль работ по проекту для достижения его целей в рамках заданного бюджета и сроков, с надлежащим качеством». Консалтинг ПРИМ.

«Управление проектами — это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта. Управление проектом подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами». Московское отделение PMI.

При различии формулировок этих определений управления проектами можно увидеть и общие для них основания.

Управление проектом — это методология достижения успеха, **искусство** руководства и **координации** усилий людей и использования **ресурсов** с применением достижений современной науки и информационных технологий для успешного осуществления целей проекта по **результатам, стоимости, времени, качеству** и удовлетворения заинтересованных участников проекта.

Система управления проектами представляет собой организационно-технологический комплекс методических, технических, программных и информационных средств, направленный на поддержку и повышение эффективности процессов планирования

и управления проектом, в основе которого лежит программное обеспечение календарного планирования.

Информационная модель проекта предоставляет руководству и членам команды возможность принимать приемлемые и обоснованные решения на протяжении всего проектного цикла. Соответствующая организация управления может обеспечить построение процедур анализа качества выполнения работ, которая фокусирует внимание руководства на достижении поставленных целей. Информационная модель проекта, разработанная на начальной стадии планирования, подвергается в дальнейшем переработке в процессе его реализации. Таким образом, базовые методики календарного планирования используются на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Профессор Х.Решке определяет управление проектами как «прямую, междисциплинарную корпорацию процессов планирования, управления и принятия решений при междисциплинарной постановке задач».

Типичные ошибки и недостатки при осуществлении проектов

Название ситуации	Характеристика ситуации
1. Недостаточный анализ существующего состояния и обоснование требований к проекту	1. Не вскрыты проблемы, не определены потребности в изменении состояния системы, не подготавливается необходимая информация для принятия решения
2. Нечетко определены цели проекта	2. Быстро названы цели, но они не обоснованы и не документированы
3. Вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту	3. Для каждого проекта существует множество альтернативных решений, но выбирается одна, излюбленная альтернатива
4. Ответственность в проекте распределена недостаточно четко и согласовано	4. Не установлена персональная ответственность за проект в целом и за его отдельные части
5. Команда проекта недостаточно укомплектована квалифицированным персоналом	5. Экономия расходов на трудовых ресурсах, приводящая к потере качества и количества сотрудников
6. Игнорирование проблемы или пассивная попытка ее решения	6. Отклонения и изменения в проекте — ожидаемое явление, с которым нужно и можно справиться
7. Импровизация котируется выше, чем систематическая организация	7. Большая часть действий по реализации проекта не планируется. Используется индивидуальная концепция реагирования на каждое отклонение
8. Повторение ошибок из старых проектов и отсутствие готовности учиться	8. Ошибочность мнения, что руководителями проектов становятся на всю жизнь

Достижение целей проекта может быть реализовано различными способами. Для сравнения этих способов необходимы критерии успешности достижения поставленных целей. Обычно в число основных критериев оценки различных вариантов исполнения проекта входят сроки и стоимость достижения результатов. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценке различных вариантов. Возможно использование и других критериев и ограничений, в частности, ресурсных.

Для управления проектами необходимы рычаги. Влиять на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно, выбирая применяемые технологии, состав, характеристики и назначения ресурсов на выполнение тех или иных работ. Таким образом, применяемые технологии и ресурсы проекта можно отнести к основным рычагам управления проектами. Кроме этих основных существуют и вспомогательные средства, предназначенные для управления основными. К таким вспомогательным рычагам управления можно отнести, например, контракты, которые позволяют

привлечь нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организацию работ. Это касается структуры управления проектом, организации информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом.

Информация, используемая в управлении проектами, обычно не бывает стопроцентно достоверной. Учет неопределенности исходной информации необходим и при планировании проекта, и для грамотного заключения контрактов. Анализ и учету неопределенностей посвящен анализ рисков.

Как считает В.И.Либерзон, управление проектами — интегрированный процесс. Действия (или их отсутствие) в одном направлении обычно влияют и на остальные направления. Такая взаимосвязь заставляет балансировать между задачами проекта — часто улучшение в одной области может быть достигнуто лишь за счет ухудшения в другой.

Интегрированный характер управления проектом, как правило, описывается через процессы, из которых оно состоит, и взаимосвязи этих процессов. Управление проектом состоит из управления процессами. Процесс — это совокупность действий, приносящая результат. Процесс управления проектом осуществляется людьми, чья квалификация в проекте определяется двумя основными группами:

- процессы управления проектами — касающиеся организации и описания работ проекта (профессиональный менеджмент);
- процессы, ориентированные на продукт — касающиеся спецификации и производства продукта. Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области приложения (технический специалист).

В проектах процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, накладываются и взаимодействуют. Например, цели проекта не могут быть определены при отсутствии понимания того, как создать продукт.

Это значит, что в современной методологии управления проектом можно выделить части сфер следующих дисциплин: *Общее управление*; *Управление технологическими процессами*; *Вспомогательные и поддерживающие дисциплины*.



Рис. 16. Схема взаимодействия различных процессов в современной методологии проектирования

Так как управление технологическими процессами является специализированным производством продукта в каждой сфере применения проекта, то основное внимание будет уделено аспектам общего управления и поддерживающих и вспомогательных дисциплин.

Общая логика управления проектом представлена на следующей схеме.

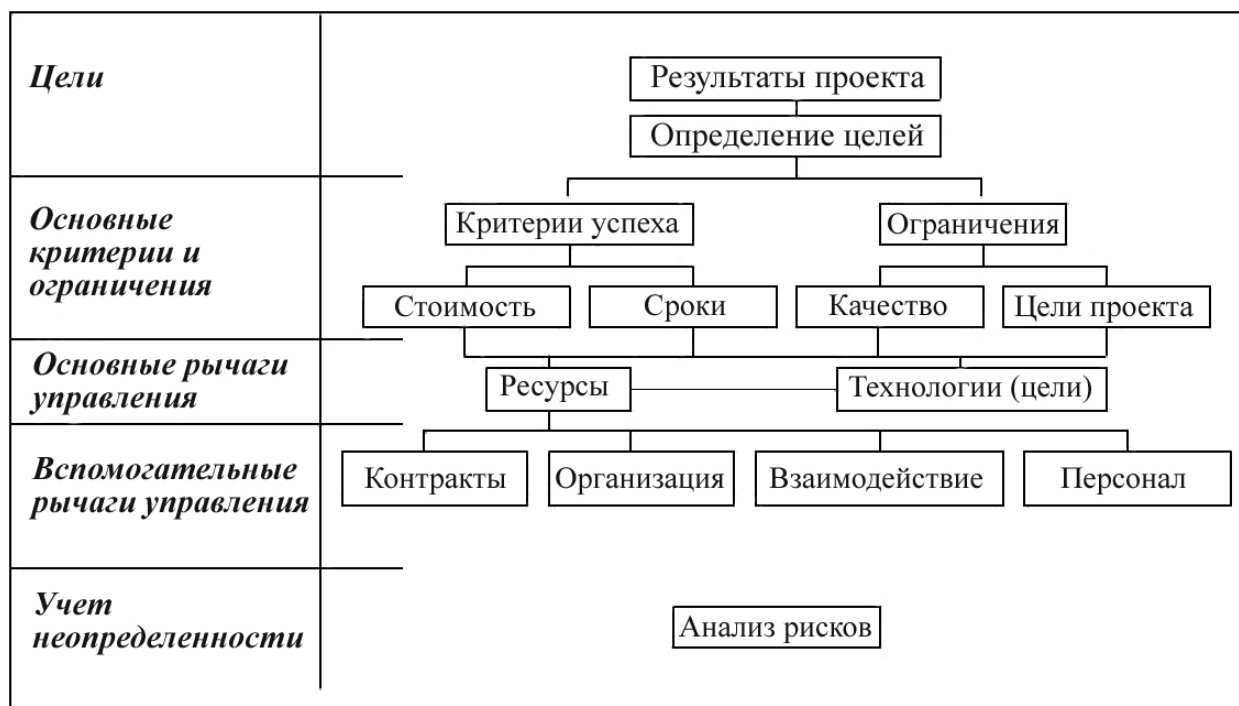


Рис. 17. Схема общей логики управления проектом

Опираясь на данную логику управления проектом, Американский институт менеджмента (Project Management Institut) обосновал четыре базовые функции управления проектами (ядро управления проектом) и четыре вспомогательные.

Базовые функции:

управления предметной областью проекта. Предметная область проекта (цели проекта, задачи и работы, их объемы вместе с требуемыми ресурсами) в процессе его «жизни» претерпевает изменения, и возникает необходимость управления предметной областью проекта (иногда говорят «управление результатами», «управление работами или объемами»).

управления качеством. Для проекта должны быть установлены требования или стандарты качества результатов, по которым оценивается успешность завершения проекта. Определение этих требований, их контроль и поддержка на протяжении «жизни» проекта требует осуществления управления качеством.

управление временем. В каждом проекте устанавливается период времени и сроки выполнения проекта. Время — это важнейший, но «негибкий» ресурс, поэтому все работы и взаимодействие всех участников должны быть тщательно спланированы и контролироваться для принятия своевременных мер по ликвидации или предотвращению нежелательных отклонений от установленных сроков.

управление стоимостью. Каждый проект имеет установленный бюджет, но далеко не каждый проект завершается в рамках бюджета. Стоимость тесно связана со временем, но в отличие от него является гибким ресурсом.

Управление предметной областью, качеством, временем и стоимостью образуют ядро управления проектом, которое используется практически во всех случаях. Однако выделяют и другие важные функции управления проектами.

Вспомогательные функции:

управления персоналом или трудовыми ресурсами. В течение жизни проекта требуется разное количество специалистов, с разной квалификацией, на различные периоды времени. Ядро этих специалистов образует временную команду проекта, поэтому в проекте возникает необходимость подбора людей, распределения обязанностей и ответственности между ними, организация эффективной работы команды и т.д. Эти, как впрочем и другие, функции управления закрепляются за руководителем проекта.

управление коммуникациями или управление информационными связями. Для контроля состояния хода работ проекта, его окружения и прогноза результатов необходимо иметь обратную информационную связь. Управление информационными связями обеспечивает своевременное реагирование на внешние и внутренние возмущающие воздействия.

управления контрактами и обеспечением проекта. Исполнители привлекаются к выполнению работ и услуг для проекта на основе контрактов. Закупки и поставки требуемых материально-технических ресурсов и оборудования осуществляются тоже на основе заключенных контрактов. Необходимо управление деятельностью по подготовке, планированию, заключению контрактов, контролю за их выполнением и т.п.

управления риском. Осуществление проекта связано с неопределенностью многих элементов, вероятностным характером протекания процессов, а значит и определенным риском. Уровень риска проекта можно снизить путем принятия специальных мер. Причем заданный уровень риска проекта можно обеспечить с минимальными затратами. Однако это требует глубокого изучения природы проекта и его окружения.

Функции	Предмет управления	Инструменты и методы
Функции ядра управления проектом		
1. Управление предметной областью проекта	• Цели и задачи проекта; • Работы и объемы проекта; • Потребляемые ресурсы.	• Сетевой график проекта; • Дерево целей; • Дерево ресурсов
2. Управление качеством		• Установление стандартов в процессе реализации проекта; • Система контроля и поддержки.
3. Управление временем	• Определение сроков начала и конца проекта; • Оптимизация временных характеристик; • Контроль развития проекта во времени.	• Календарное планирование.
4. Управление стоимостью		• Определения эффективности инвестиций; • Экономико-статистические методы.
Вспомогательные функции		
1. Управление риском	• События, оказывающие негативное влияние на проект; • Вероятность появления негативных событий; • Размер ущерба, наносимого негативными событиями.	• Увеличение знания о проекте и его окружении; • Формирование и расходование средств резервного фонда; • Страхование.
2. Управление персоналом	• Управление квалификацией и численностью персонала.	• Повышение квалификации персонала; • Обучение.

3. Управление контрактами и обеспечением	• Выбор стратегии контрактной деятельности; • Выбор контрагентов.	• Реклама; • Заключение и выполнение контрактов.
4. Управление коммуникациями или управление информационными связями.	• Управление взаимодействиями и информационными связями.	• Создание и эксплуатация информационной системы проекта; • Создание и ведение информационной базы проекта.

Выделение перечисленных восьми функций оправдано тем, что на их основе определяются такие важнейшие критерии оценки проекта, как:

- техническая осуществимость (определяемая предметной областью проекта и качеством);
- конкурентоспособность (определяемая качеством, временем и стоимостью);
- трудоемкость (усилия, затрачиваемые на проект, измеряемые временем и стоимостью);
- жизнеспособность (определяемая предметной областью, стоимостью и риском);
- эффективность осуществления проекта (определяемая участвующим персоналом, средствами коммуникаций и общения, системой материально-технического обеспечения).

В процессе анализа и оценки проекта учитываются основные аспекты его осуществления:

- **Технические аспекты:** техническая обоснованность проекта и использование в нем лучших из имеющихся технических альтернатив.
- **Маркетинговые аспекты:** перспективность проекта (достаточность платежеспособного спроса на продукцию проекта).
- **Финансовые аспекты:** жизнеспособность проекта в инвестиционном отношении, возмещение затрат на реализацию проекта, рентабельность проекта, финансовый риск и др.
- **Экономические аспекты:** экономическая обоснованность, оценка результатов проекта, затрат на его осуществление и эксплуатацию, экономические риски, выгодность проекта, наличие адекватных стимулов для различных участников проекта.
- **Организационные аспекты:** наличие ответственной в целом за проект организации, форма выполнения возложенных на нее функций по подготовке, эксплуатации и управлению проектом на всем его жизненном цикле.
- **Экологические аспекты:** влияние проекта на окружающую среду, экологическая согласованность, принимаемые меры по снижению воздействия проекта на окружающую среду.
- **Социальные аспекты:** отражение местных условий, совместимость проекта с обычаями и традициями заинтересованных участников, воздействие на отдельные группы населения.

Целесообразность построения качественной системы управления проектом основывается на аксиоме: *организованное протекание проекта больше способствует достижению целей проекта, чем неорганизованное (организация вместо импровизации).*

В соответствии с логикой управления проектом управленческий цикл включает в себя следующие этапы работ:

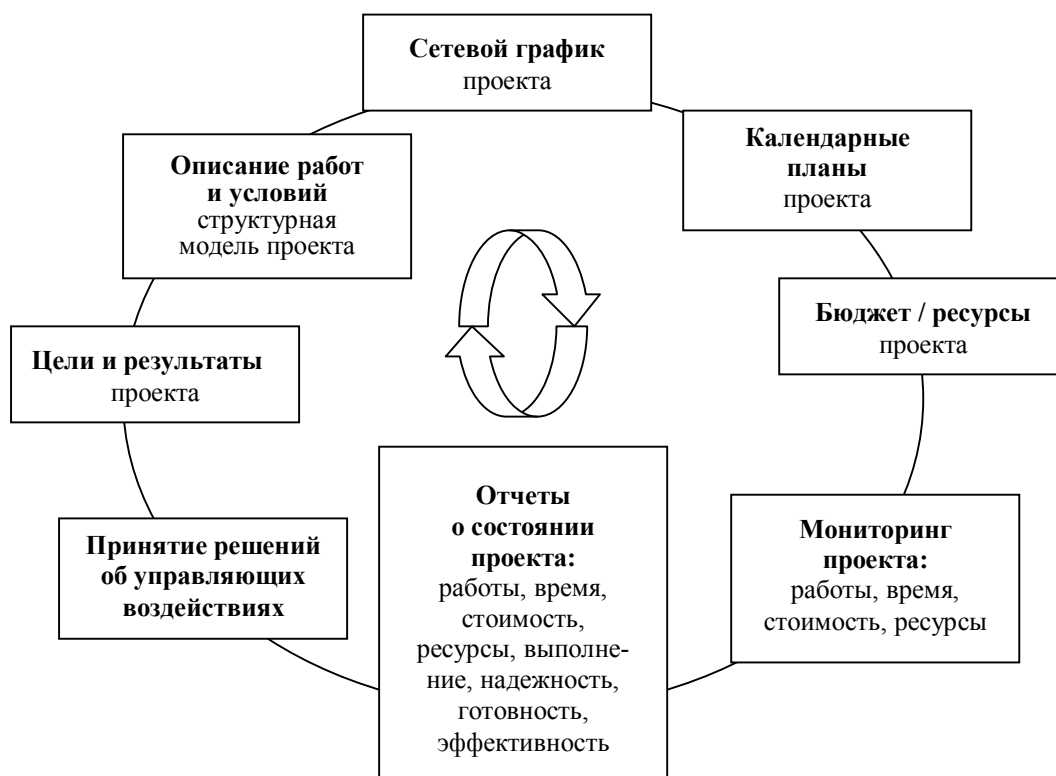


Рис. 18. Основные этапы работы в структуре управленческого цикла

Эти этапы управленческого цикла предполагают использование различных процессов управления. Все процессы управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- процессы инициации — принятие решения о начале выполнения проекта;
- процессы планирования — определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- процессы исполнения — координация людей и других ресурсов для выполнения плана;
- процессы анализа — определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- процессы управления — определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- процессы завершения — формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Процессы управления проектами накладываются друг на друга и происходят с разной интенсивностью на всех стадиях проекта. Кроме того, процессы управления проектами связаны своими результатами — результат выполнения одного становится исходной информацией для другого. Эти взаимосвязи можно проиллюстрировать следующим образом:

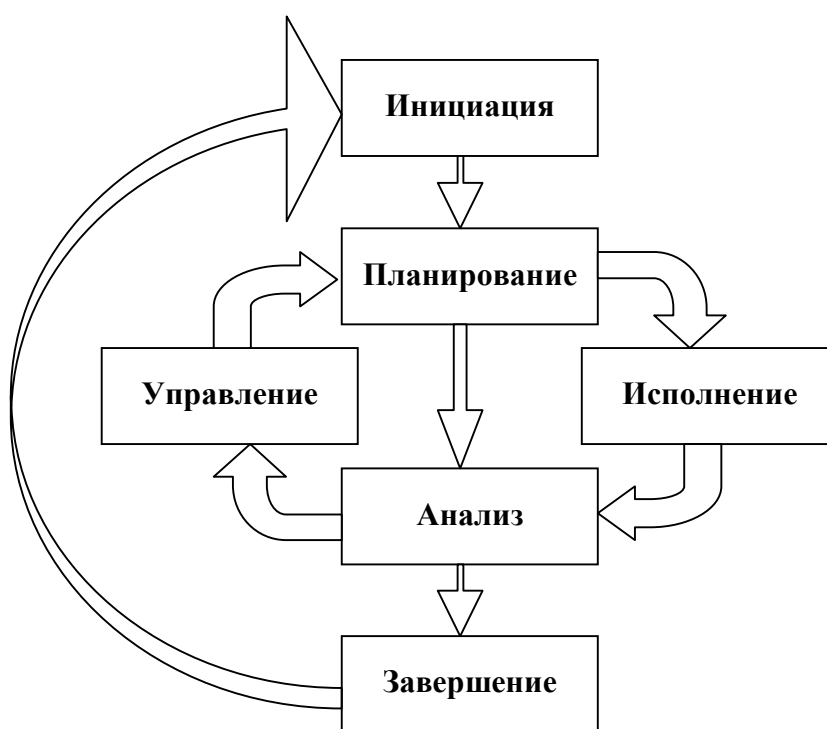


Рис. 19. Схема реализации и взаимодействия функций управления

Повторение инициации на разных фазах проекта помогает контролировать актуальность выполнения проекта. Если необходимость его осуществления отпала, очередная инициация позволяет вовремя это установить и избежать излишних затрат.

Инициация включает единственный подпроцесс — решение начать следующую фазу проекта.

Управление проектом часто делят на две стадии: **планирование проекта** и его **реализация**. Данная точка зрения подчеркивает особую важность планирования при реализации проекта.

План проекта составляется для того, чтобы определить, с помощью каких работ будет достигаться результат проекта, какие люди и оборудование нужны для выполнения этих работ и в какое время эти люди и оборудование будут заняты работой по проекту. Поэтому проектный план содержит три основных элемента: задачи (Task), ресурсы (Resource) и назначения (Assignment).

Задачей называется работа, осуществляемая в рамках проекта для достижения определенного результата. Проект состоит из задач, т.е. активностей, направленных на достижение определенного результата. Чтобы задача могла быть выполнена, на нее выделяются ресурсы — материальные (оборудование) и рабочие (сотрудники). Выделение ресурса на задачу называется назначением, и у задачи может быть неограниченное число назначений. Назначения объединяют в плане ресурсы и задачи, делая план целостным. Благодаря назначениям решается целый ряд задач планирования. Во-первых, определяются ответственные за исполнение задач. Во-вторых, когда определены задачи, за которые отвечает ресурс, можно рассчитать общий объем времени, затрачиваемый им на проект, а значит, его стоимость для проекта. В-третьих, определив стоимость участия всех ресурсов в проекте, можно подсчитать его общую стоимость. Наконец, назначая ресурсы на задачи, можно сокращать срок выполнения работ, выделяя на них больше ресурсов и тем самым сокращая общую длительность проекта.

Поскольку обычно проект содержит много задач, то для удобства отслеживания плана их объединяют в группы, или фазы. Совокупность фаз проекта называется его жизненным циклом.

Фаза проекта состоит из одной или нескольких задач, в результате выполнения которых достигается один или несколько основных результатов проекта. Таким образом, результаты, достигнутые благодаря выполнению каждой из задач, входящих в фазу, формируют ее результат.

При планировании проект декомпозируется в структурную или фазовую модели по нескольким уровням на частичные объекты и процессы, которые делят весь процесс на отдельные временные отрезки (фазы) и в первом приближении задают график выполнения проекта. Разбиение проекта на фазы позволяет представить проект в виде списка основных результатов и дат, к которым они должны быть получены. Окончание фаз соответствует достижению целей (контролируемым результатам проекта), и в конце каждой фазы принимается решение о прерывании проекта или его продолжении, возможно, со значительными модификациями. Руководитель проекта осуществляет непосредственный контроль исполнения каждой задачи внутри проекта, сообщая вышестоящему менеджеру только о достижении фазовых результатов.

Для детального планирования работ и сроков структурная модель планирования дополняется сетевым планом, в котором содержатся вехи фазовой модели, показывающей зависимость отдельных работ друг от друга, что позволяет произвести определение самых ранних и поздних сроков начала и окончания отдельных работ, а также резервы времени.

Как только для всех отдельных работ будут определены необходимые для их выполнения средства, можно оценить ресурсную потребность в целом на проект, распределенную во времени. Результатом оценки потребности в используемых средствах с учетом расходов или прямого соотнесения расходов и комплексов работ является планирование расходов на проект, которое определяет размер и распределение во времени спланированных для проекта расходов.

Планирование часто называют искусством баланса или искусством возможного. Большинство проектов имеют определенную дату окончания, бюджет и объем работ. Это трио времени, денег и объема часто называют проектным треугольником, потому что при внесении изменений в один из этих элементов меняются оба других. И хотя для проекта в равной степени важны все три элемента, как правило, только один из них в зависимости от приоритетов имеет наибольшее влияние на другие. Пытаясь создать «идеальный» план проекта, необходимо помнить обо всех элементах треугольника и о том, что когда вы изменяете одну из сторон, это затрагивает две другие — позитивно или негативно, в зависимости от вашего проекта. Необходимо проверять два других элемента треугольника, чтобы быть уверенными, что изменения не делают план невыполнимым. Например, если вы изменили свой план с целью уменьшить расходы, проверьте, что дата окончания проекта все еще находится в допустимых пределах.

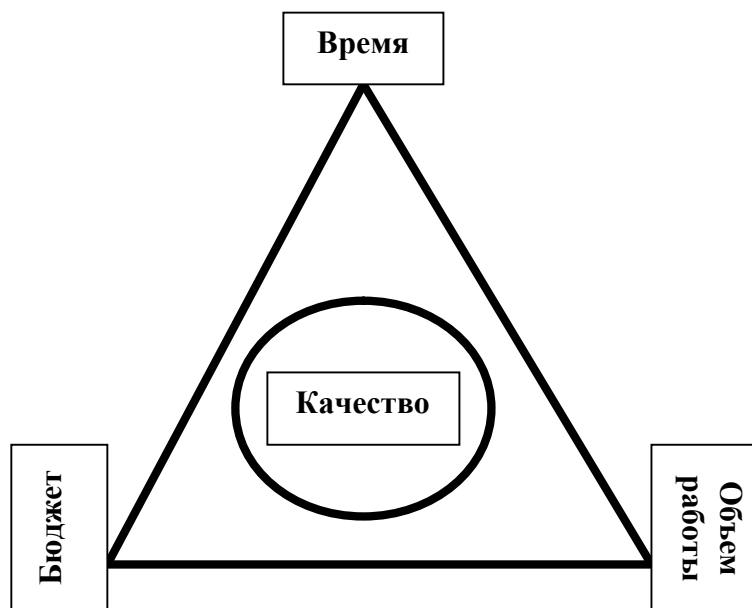


Рис. 20. Схема взаимодействия элементов проектного треугольника

При планировании также важно сохранить баланс между уровнем детализации и эффективностью реализации проекта. С одной стороны, детализация не должна быть мелочно регламентирующей каждое действие по реализации проекта, сохраняя пространство инициативы в нестандартных ситуациях, с другой стороны, она должна быть полной и достаточной, чтобы выдержать логику реализации проекта.

Таким образом, процесс планирования проекта предполагает выполнение следующих видов работ:

- составление графика работ, когда определяется их продолжительность и взаимосвязь (продолжительность определяется либо директивно (на основе опыта), либо исходя из оценки имеющихся ресурсов);
- распределение ресурсов по работам;
- расчет затрат на реализацию проекта;
- окончательное формирование базового плана проекта с распределенными ресурсами и графиком финансирования.

Схема основных процессов планирования показана в таблице.

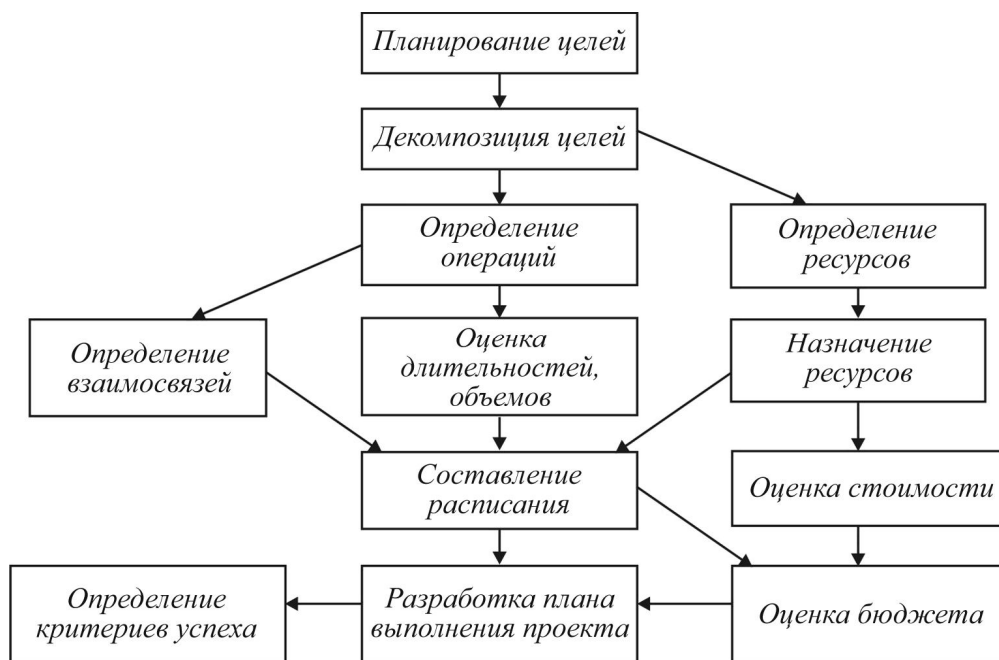


Рис. 21. Схема основных процессов планирования

Кроме перечисленных основных процессов планирования имеется ряд вспомогательных процессов, необходимость в использовании которых сильно зависит от природы конкретного проекта:

- планирование качества — определение того, какие стандарты качества следует использовать в проекте, и того, как этих стандартов достичь;
- планирование организации — определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;
- назначение персонала — назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта;
- планирование взаимодействия — определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта;
- идентификация риска — определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;
- оценка риска — оценка вероятностей наступления событий риска, их характеристик и влияния на проект;
- разработка реагирования — определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;
- планирование поставок — определение того, что, как и когда должно быть поставлено;
- подготовка условий — выработка требований к поставкам и определение потенциальных поставщиков.

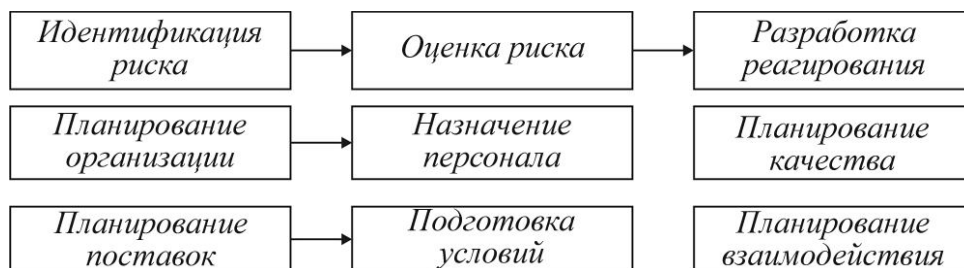


Рис. 22. Схема вспомогательных процессов планирования

В управлении проектами существуют две основные техники планирования. Первая называется методом критического пути, вторая — PERT-методом или методом оценки и пересмотра планов. Первая техника проще и применяется чаще.

Критический путь — это последовательность работ, у которых отсутствует резерв времени, т.е. изменение продолжительности данных работ приведет к изменению продолжительности всего проекта. Понятно, что на работы, лежащие на критическом пути, надо обращать максимум внимания.

PERT-метод предполагает задание для каждой работы трех вариантов ее продолжительности: оптимистичного, пессимистичного и наиболее реального. На основании этих продолжительностей рассчитываются вероятности выполнения проекта к тому или иному сроку.

Для визуализации плана проекта чаще всего применяют так называемые диаграммы Гантта, реже — сетевые графики. Диаграмма Гантта (Gantt Chart) является основным средством визуализации плана проекта. Эта диаграмма представляет собой график, на котором по горизонтали размещена шкала времени, а по вертикали расположен список задач. При этом длина отрезков, обозначающих задачи, пропорциональна длительности задач. Сетевой график, или блок-схема, — не менее популярное средство визуализации плана проекта, чем диаграмма Гантта. На сетевом графике задачи представлены в виде блоков, соединенных стрелками в блок-схему в соответствии с взаимосвязями задач в плане проекта.

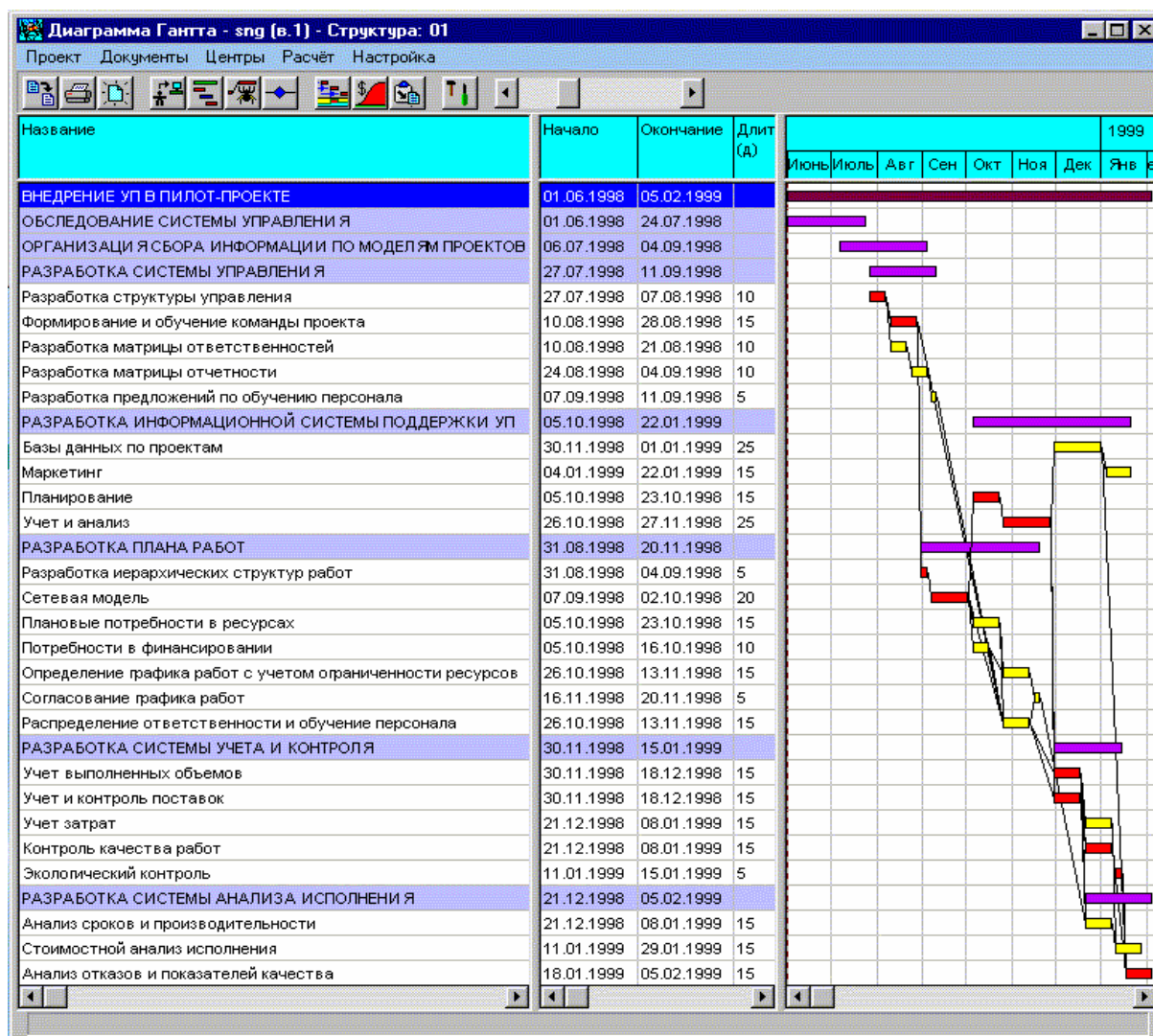


Рис. 23. Диаграмма Гантта как средство визуализации плана проекта

Сложность процесса планирования проекта заключается в том, что одной из основ управления проектами является неизбежность сбоев в ходе реализации любого проекта. Соответственно, отслеживание данных сбоев, корректировка работ и ресурсов, перепланирование проекта — важнейшие функции руководителя проекта.

Этап реализации включает в себя процессы исполнения, управления и анализа.

Под **исполнением** подразумеваются процессы реализации составленного плана. Исполнение проекта должно регулярно измеряться и анализироваться для того, чтобы выявить отклонения от намеченного плана и оценить их влияние на проект. Регулярное измерение параметров проекта и идентификация возникающих отклонений также относится к процессам исполнения и именуется **контролем исполнения**. Контроль исполнения следует проводить по всем параметрам, входящим в план проекта.

Как и в планировании, процессы исполнения можно подразделить на основные и вспомогательные.

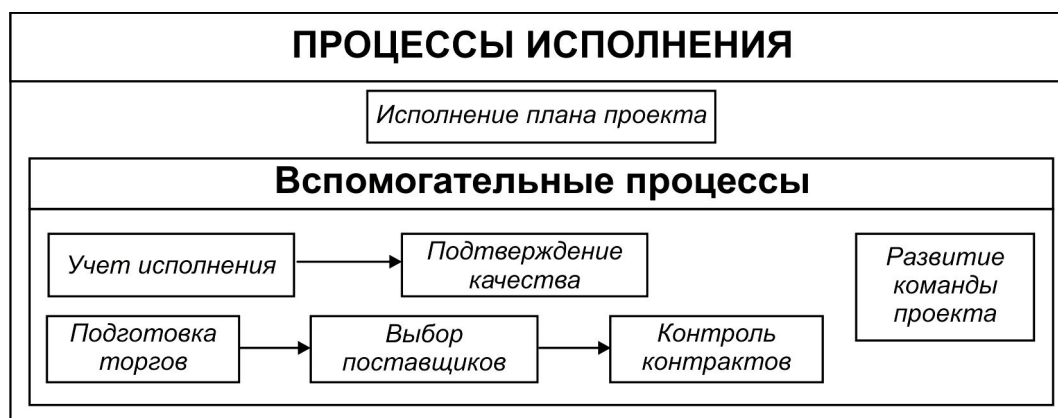


Рис. 24. Процессы, реализуемые на этапе исполнения проекта

Если к основным процессам исполнения относится собственно исполнение плана проекта, то к вспомогательным процессам относятся процессы, обслуживающие реализацию проекта, обеспечивающие обратную связь с исполнителями проекта и поддерживающие связь с внешними по отношению к проекту субъектами.

- учет исполнения — подготовка и распределение необходимой для участников проекта информации с требуемой периодичностью;
- подтверждение качества — регулярная оценка исполнения проекта с целью подтверждения соответствия принятым стандартам качества;
- подготовка предложений — сбор рекомендаций, отзывов, предложений, заявок и т.д.;
- выбор поставщиков — оценка предложений, выбор поставщиков и подрядчиков и заключение контрактов;
- контроль контрактов — контроль исполнения контрактов поставщиками и подрядчиками;
- развитие команды проекта — повышение квалификации участников команды проекта.

Процессы **анализа** включают как анализ плана, так и анализ исполнения проекта.

Анализ плана означает определение того, удовлетворяет ли составленный план исполнения проекта предъявляемым к проекту требованиям и ожиданиям участников проекта. Он выражается в оценке показателей плана командой и другими участниками проекта. На стадии планирования результатом анализа плана может быть принятие решения о необходимости изменения начальных условий и составления новой версии плана либо принятие разработанной версии в качестве базового плана проекта, который в дальнейшем служит основой для измерения исполнения. В дальнейшем изложении анализ плана не выделяется

в качестве отдельной группы процессов, а включается в группу процессов планирования, делая ее по своей природе итеративной. Таким образом, под процессами анализа в дальнейшем понимаются процессы анализа исполнения.

Процессы анализа исполнения предназначены для оценки состояния и прогноза успешности исполнения проекта согласно критериям и ограничениям, определенным на стадии планирования. В силу уникальности проектов эти критерии не являются универсальными, но для большинства проектов в число основных ограничений и критериев успеха входят цели, сроки, качество и стоимость работ проекта. При отрицательном прогнозе принимается решение о необходимости корректирующих воздействий, выбор которых осуществляется в процессах управления изменениями.

Процессы анализа также можно подразделить на основные и вспомогательные.

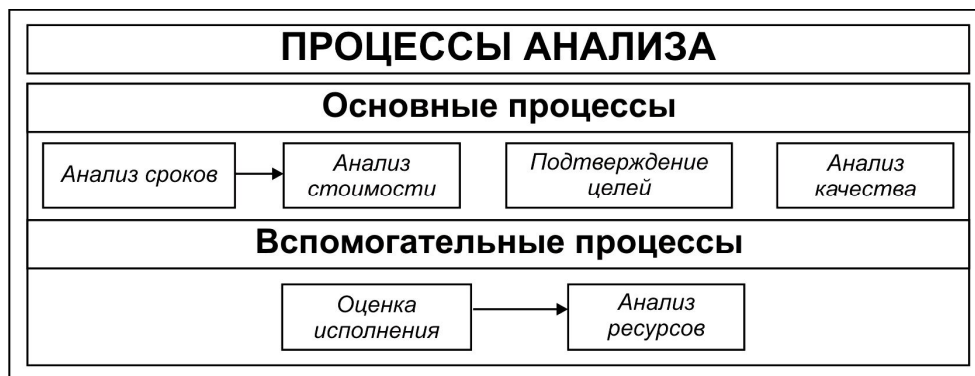


Рис. 25. Процессы, реализуемые на этапе анализа проекта

К основным относятся те процессы анализа, которые непосредственно связаны с целями проекта и показателями, характеризующими успешность исполнения проекта:

- анализ сроков — определение соответствия фактических и прогнозных сроков исполнения операций проекта директивным или запланированным;
- анализ стоимости — определение соответствия фактической и прогнозной стоимости операций и фаз проекта директивным или запланированным;
- анализ качества — мониторинг результатов с целью их проверки на соответствие принятым стандартам качества и определения путей устранения причин нежелательных результатов исполнения качества проекта;
- подтверждение целей — процесс формальной приемки результатов проекта его участниками (инвесторами, потребителями и т.д.).

Вспомогательные процессы анализа связаны с анализом факторов, влияющих на цели и критерии успеха проекта. Эти процессы включают:

- оценку исполнения — анализ результатов работы и распределение проектной информации с целью снабжения участников проекта данными о том, как используются ресурсы для достижения целей проекта;
- анализ ресурсов — определение соответствия фактической и прогнозной загрузки и производительности ресурсов запланированным, а также анализ соответствия фактического расхода материалов плановым значениям.

В число процессов анализа не включены анализ взаимодействия с целью оптимизации процедур обработки информации, анализ исполнения контрактов с целью своевременного внесения изменений и предотвращения споров и ряд других процессов, которые не носят регулярного характера (как анализ взаимодействия) либо составляют часть включенных процессов (как анализ контрактов).

В результате анализа либо принимается решение о продолжении исполнения проекта по намеченному ранее плану, либо определяется необходимость применения корректирующих воздействий.

Если исполнение проекта происходит в соответствии с намеченным планом, то управление фактически сводится к исполнению — доведению до участников проекта плановых заданий и контролю их реализации. Эти процессы нами включены в процессы исполнения. Однако если цели проекта меняются в ходе его осуществления, если в процессе реализации возникли отклонения, анализ которых показал, что необходимо определение и применение корректирующих воздействий, и обнаруженные ошибки должны быть устранены, то в процесс реализации проекта включается система оперативного управления изменениями, чтобы планировать изменения, контролировать их проведение и воздействовать на сроки, расходы и другие характеристики проекта.

Управление исполнением проекта — это определение и применение необходимых управляющих воздействий с целью успешной реализации проекта. Задача управления — найти оптимальные корректирующие воздействия, скорректировать план оставшихся работ и согласовать намеченные изменения со всеми участниками проекта. Такие процессы управления часто инициируются процессами анализа.



Рис. 26. Процессы, реализуемые на этапе управления исполнением проекта

К основным процессам управления, встречающимся практически в каждом проекте, относятся:

- общее управление изменениями — определение, согласование, утверждение и принятие к исполнению корректирующих воздействий, и координация изменений по всему проекту;
- управление ресурсами — внесение изменений в состав и назначение ресурсов на работы проекта;
- управление целями — корректировка целей проекта по результатам процессов анализа;
- управление качеством — разработка мероприятий по устранению причин неудовлетворительного исполнения.

Среди вспомогательных процессов управления отметим:

- управление рисками — реагирование на события и изменение рисков в процессе исполнения проекта;
- управление контрактами — координация работы (суб)подрядчиков, корректировка контрактов, разрешение конфликтов.

Завершение проекта сопровождается следующими процессами:

- закрытие контрактов — завершение и закрытие контрактов, включая разрешение всех возникших споров;

- административное завершение — подготовка, сбор и распределение информации, необходимой для формального завершения проекта.

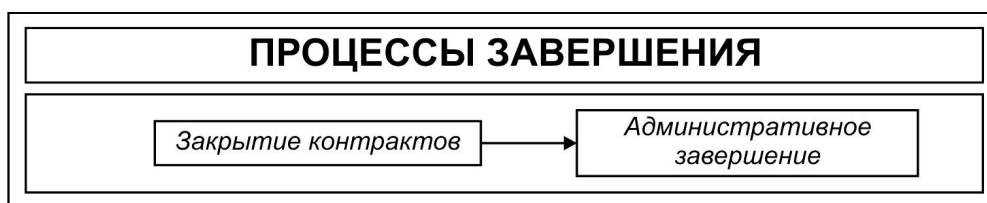


Рис. 27. Процессы, реализуемые на этапе завершения проекта

Процессы управления проектами настолько сложны и объемны, что предполагают создание для этих целей специальной организационной структуры — Project-Driven Organization, что можно перевести как «организация ведения проекта».

Для управления проектом создается единая группа во главе с руководителем проекта. В группу входят полномочные представители всех участников проекта для осуществления функций согласно принятому распределению зон ответственности. Внутри каждой организации может создаваться своя группа контроля за ходом проекта (особенно часто в случаях, когда организация задействована сразу в нескольких проектах).

Практический опыт показывает, что процесс управления проектом осуществляется эффективно при поддержке следующих структур.

Координационный комитет

Координационный комитет должен состоять из людей, жизненно заинтересованных в успехе проекта и имеющих значительное влияние в организации.

Роль координационного комитета заключается в том, чтобы обеспечивать поддержку проекта и быть внешней контролирующей инстанцией. Часто говорят, что три самых важных фактора, влияющих на успех проекта, — это *«поддержка высшего руководства, поддержка высшего руководства и еще раз поддержка высшего руководства»*. Высшее руководство организации должно декларировать высочайшую приоритетность проекта и заявить о полной поддержке команды проекта.

Координационный комитет и его члены должны следовать четкой стратегии взаимодействия с остальными участниками проекта. В их задачи не входит решение конкретных рабочих вопросов, однако они должны постоянно проявлять внимание к проекту и оказывать всяческую поддержку команде проекта. Они не должны перераспределять усилия группы внедрения, игнорировать высказываемые членами команды предложения и ставить под сомнение компетенцию руководителя проекта. Несоблюдение этих требований вызовет потерю мотивации в рядах группы внедрения.

В зависимости от проекта координационный комитет собирается от одного раза в год до одного раза в месяц для обсуждения хода проекта, будущих этапов и результатов выполненных работ.

Руководитель проекта

Руководитель группы внедрения — это основное лицо, обеспечивающее «физическое» продвижение проекта. Он должен обеспечить четкое видение проекта у команды, контролировать ход работ и вести диалог с членами команды в областях их ответственности, а также осуществлять контроль над ходом выполнения этапов проекта. Этот человек должен уметь предвидеть потребности, которые могут возникнуть на этапах внедрения, а также обеспечить обучение членов команды проекта в рамках проекта.

Руководитель проекта должен одновременно обладать как способностями видеть общую картину функционирования системы, так и качествами лидера. При реализации масштабных проектов внимание руководителя проекта больше смещается в сторону управления ходом работ и устранения препятствий на пути развития проекта. Взаимодействие между командой проекта и остальной системой в области реализации проекта должно происходить исключительно через руководителя проекта и, следовательно, он должен владеть всей информацией по проекту. Руководитель проекта должен координировать разрешение внутренних и внешних конфликтов. Его задача — направлять работы в русло, согласующееся с мнением координационного комитета и своими собственными представлениями о возможных вариантах развития системы (предприятия).

В разных случаях руководитель проекта посвящает проекту от 30% до 100% своего рабочего времени. Совмещение этой деятельности с выполнением других обязанностей повышает риск неудачи проекта.

Если обратиться к «библии» проектного менеджмента, сборнику стандартов Project Management Institute — PVBOK, то следует отметить 9 основных областей компетентности руководителя проекта. Руководитель проекта должен быть компетентен в управлении:

- интеграцией в проекте;
- содержанием проекта;
- временем в проекте;
- стоимостью проекта;
- качеством в проекте;
- человеческими ресурсами;
- коммуникациями в проекте;
- рисками в проекте;
- закупками в проекте (управление тендерами).

Руководитель проекта должен иметь базовое образование в предметной области и подготовку в области управления проектами. Эта подготовка означает эффективное применение методологии управления проектом для проектирования «собственной» системы управления при реализации конкретного проекта.



Рис. 28. Схема основных компетентностей проект-менеджера

При «входе» в проект квалификация руководителя проекта должна быть не ниже требований проекта на момент вхождения. В ходе реализации проекта квалификация руководителя проекта должна все время соответствовать требованиям проекта. Если по каким-либо причинам на некотором интервале времени требования проекта превышают квалификацию руководителя проекта, то можно утверждать, что данный проект с данным руководителем будет либо выполняться неэффективно, и потребуются заменить руководителя проекта, либо вообще проект потерпит фиаско. Для дальнейшего продолжения карьеры в качестве руководителя проектов по завершении очередного этапа проекта квалификация его руководителя должна соответствовать требованиям следующего этапа проекта.

Исходя из всего сказанного, можно сказать, что понятия «требования проекта» и «квалификация руководителя проекта» естественным образом взаимосвязаны. Для того чтобы быть руководителем проекта, необходимо иметь соответствующую квалификацию и постоянно ее повышать. С другой стороны, для управления конкретным проектом необходим профессионал соответствующей квалификации.

Команда проекта

Понятие «команда» очень общее. Если обратиться словарю терминов, то мы увидим, что существительное «команда» трактуется как «группа людей, работающая сообща, сотрудничающая». Однако нельзя путать «команду» с «группой». Слово «группа» означает объединение людей по целям или интересам. Примером тому может служить клуб футбольных фанатов или группа театралов.

Команда — это не просто группа людей. Это группа, действующая сообща с целью достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы. Потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий. Члены команды должны уметь мыслить шире, нежели входит в рамки их профессиональной деятельности. Каждый член команды проекта несет дополнительную ответственность за понимание своей функциональной области и областей, с которыми им приходится сталкиваться в процессе реализации проекта.

Члены команды несут ответственность за качество и сроки выполнения возложенных на них в проекте задач. Поэтому при планировании проекта необходимо всегда оценивать, сколько времени и ресурсов понадобится членам команды для того, чтобы выполнять работу в рамках проекта, а также определить сферы их ответственности. Это может потребовать передачи им дополнительных полномочий, выделения ресурсов, временного изменения их рабочих позиций.

Общие рекомендации не отрицают существования большого разнообразия организационных форм реализации проектов в зависимости от специфики проекта, от того, кто выступает в роли руководителя проекта, и от принятого распределения этапов и конкретных рабочих процедур, связанных с разработкой проекта, по зонам ответственности его участников.

УСЛОВИЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Одним из важнейших условий эффективного проектирования является создание команды проекта.

Менеджмент проекта как вид профессиональной деятельности, включающей планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов проекта в ходе непрерывного достижения его целей, является:

- с одной стороны — процессом (процессами) использования управляющим (менеджерами) проекта знаний, навыков, методов, средств и технологий проектного менеджмента при осуществлении проекта с целью эффективного достижения целей проекта с заданным качеством результатов, в сроки и в пределах утвержденного бюджета и удовлетворения ожиданий участников проекта;
- с другой стороны — группой людей (ролей), управляющих проектом, т.е. обеспечивающих процессы управления, коммуникаций и принятия решений по осуществлению проекта.

Одним из основных понятий в управлении проектом является понятие «команда» в проекте, а в управлении проектами — менеджмент человеческих ресурсов проекта, включающий в себя процессы планирования, формирования и создания команды (Team Building), ее развития и обеспечения деятельности (Team Development), трансформации или расформирования команды.

Термин «команда» стал модным в управлении проектами. Однако, как и с понятиями «проект», «проектирование» и «управление проектом», количество интерпретаций этого понятия близко к количеству людей, его употребляющих.

Под формированием и созданием команды, в общем случае, понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе (называемой командой), позволяющего эффективно реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целям данной группы (команды). Команда в этом случае определяется как группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

Если обратиться к электронному словарю терминов, то мы увидим, что существительное «команда» трактуется как «группа людей, работающая сообща, сотрудничающая».

Нельзя путать «команду» с «группой». Слово «группа» означает объединение людей по целям или интересам. Команда — это не просто группа людей. Это группа, действующая сообща с целью достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы. Потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий.

Работа в команде позволяет использовать усилия, навыки, способности и творческие возможности всех, кто участвует в проекте. Команда дает возможность работать сообща, действуя при этом гибко и эффективно. Именно поэтому для достижения успеха при реализации проекта следует подобрать хорошую команду и правильно руководить ею.

Условно можно определить четыре вида команд (групп), классифицированных по содержанию их работы, которые наиболее часто формируются в явном или неявном виде в практической деятельности организаций:

1. Команды, которые создают что-нибудь новое для организации или делают новую работу, что ранее не осуществлялось.

Команды проекта (проектные Команды) полностью попадают в эту группу. Они носят временный характер, который определяется сущностью проекта, как временной специфической организационной формой достижения целей и решения уникальных задач.

2. Команды (группы), которые имеют дело с проблемами, целями и задачами на предприятии через анализ, контроль и рекомендации.

Команды по аудиту и контроллингу, группы оценки качества.

3. Команды (группы), которые не являются специальными, а являются постоянной частью организационного развития и осуществляют процесс производства и выполнения повторяющихся работ.

Производственные команды (группы), команды продаж и обслуживающие команды (бригады, группы).

4. Команды многоисполнительской управленческой природы.

Эти команды обычно формируются на высших уровнях управления предприятием и имеют форму исполнительных комитетов, управленческих команд или топ-менеджмента предприятия.

В организационной структуре проекта и в управлении проектом выделяют три типа проектных команд.

1. Команда проекта — организационная структура проекта, создаваемая на период разработки инновационной идеи проекта и ее концептуализации. В команду проекта входят представители системы (организации), представляющие ее различные подразделения и заинтересованные в ее развитии. Особенностью команды является готовность ее членов к творческой активности. Задачей руководства команды проекта является создание условий для креативной деятельности членов команды и утверждение стратегии проекта для достижения его целей.

2. Команда управления проектом — организационная структура управления проектом, включающая лиц, которые непосредственно вовлечены в управление процессом реализации проекта в системе, в том числе — отдельные представители команды проекта и технический персонал. Особенностью команды является работа в ней профессиональных менеджеров различного уровня. Задачей команды управления проектом является исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления.

3. Команда менеджмента проектов — организационная структура системы, возглавляемая главным менеджером системы и создаваемая с целью реализации проектно-ориентированного стиля управления всей системой. В команду менеджмента проектов входят руководители отдельных проектов, непосредственно осуществляющие менеджерские и другие функции управления проектами. Главными задачами команды менеджмента проектов являются осуществление политики и стратегии проектного управления в системе (организации), реализация стратегических решений и осуществление тактического (ситуационного) управления проектами. Кроме этого в функционал команды менеджеров проекта входит обучение всех представителей организации методам проектной деятельности и создание условий для того, чтобы каждый представитель системы мог выдвинуть свой инновационный проект развития системы.

Одним из критериев дифференциации команд является целесообразность разделения ответственности между различными командами по уровням принятия решений в проектной деятельности организации.

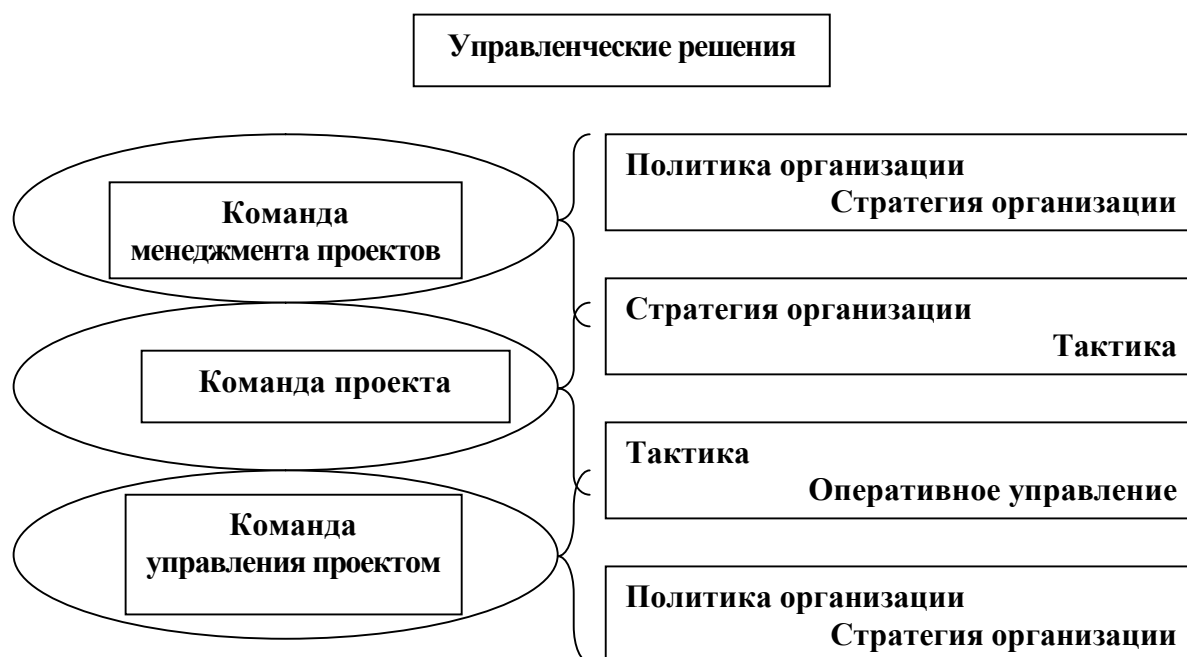


Рис. 29. Схема проектно-ориентированного стиля управления

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

По результатам различных опросов руководителей организаций, до 80% успеха при реализации проектов обусловлены слаженной работой проектной команды, которая, в свою очередь, обеспечивается верным распределением ролей среди участников. Если руководители проектов сосредотачиваются на «технических» ролях членов своих групп по управлению проектами, то проектировщики в командах проектов думают в первую очередь о ролях «психологического» плана, которые могут обеспечить эффективный процесс коллективного творчества.

ПРИЗНАКИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Когда речь заходит о команде проекта, то, как правило, говорят о группе людей, изначально объединенных целью решать нестандартные задачи, творить.

Эта цель деятельности проектной команды определяет ее соответствующую организационную структуру, разделение функций между членами команды, обязанности и ответственность проектировщика за организацию работы группы.

Структурной особенностью организации проектной команды является неформальность ее деятельности. У команды нет жестко программированной цели, состава, специального времени работы. Она, по сути, работает в ситуации «сделай то, не знаю, что», подбор членов осуществляется по принципу добровольности и взаимной комфортности, а время ее работы ненормированно, так как интерес к работе невозможно предугадать.

Вместе с тем внутри команды существует жесткая дисциплина как результат ее самоорганизации. Возникающие взаимоотношения между отдельными членами команды порождают внутреннюю культуру группы сродни корпоративной культуре организации. Это значит, что вместо «вертикального видения», когда все решает руководитель, а в межличностных отношениях изначально присутствует элемент иерархии (начальник всегда прав), в проектной группе безоговорочно доминирует «горизонтальное видение». В «горизонтальном видении» подразумевается, что люди действуют на равных, и никаких «правильных идей» не существует.

Успешность реализации проекта в существенной степени зависит от того, удалось ли сформировать эффективную команду с положительным синергизмом. Основные характеристики такой команды:

- у каждого члена команды есть чувство общей цели;
- руководитель команды знает способности и знания ее членов и использует их в соответствии с необходимостью;
- команда с готовностью подчиняется и признает полномочия тех, чьи знания и квалификация важны для выполнения непосредственной задачи;
- к членам команды отношение равное, и работают они на равных;
- энергия команды направлена на решение проблем, а не на выяснение отношений и конкуренцию;
- поощряются различные мнения и свободный обмен ими;
- чтобы поощрить творчество и способность принимать риск на себя, ошибки рассматриваются, как возможность научиться чему-либо, а не как повод для наказания;
- члены команды лично для себя устанавливают высокие критерии работы;
- члены команды считают себя неотъемлемой ее частью и важным источником профессионального роста.

Главная опасность при функционировании команды — развитие группового мышления, «огруппление» (прямолинейное подавление инакомыслия, цензура самих себя, иллюзия единодушия и неуязвимости, стереотипное отношение ко всему, что «вне команды» и т.д.). Оно может привести к неэффективной реализации проекта по следующим причинам: недостатки в обосновании целей, неполное изыскание альтернатив на различных этапах проекта, неудачи в оценке выбранных вариантов решения, избирательное смещение при анализе имеющейся информации, слабый информационный поиск и др.

В коллективном процессе творчества прочность всей цепи определяется прочностью самого слабого ее звена. В принципе, творческая активность присуща каждому человеку, однако для некоторых людей более естественна лидерская деятельность, для других — роль критика или творца. Именно эта особенность побуждает проектировщика не требовать от каждого члена команды универсальности в работе, а наоборот — использовать свои сильные стороны в системной работе команды. В эффективно действующей группе каждый будет стараться поддержать или содействовать другим: Мечтатель будет предлагать свои идеи Реалисту, который будет предлагать черновой проект Критику, который будет его оценивать, и т.д. При этом не следует закреплять за каждым членом команды какую-то определенную роль — «навешивать ярлыки». Различные процессы по-разному стимулируют творческую способность каждого человека на различных этапах творческого цикла, и роли одного человека могут гибко меняться.

Важным фактором стимулирования коллективного творчества является поддержание равновесия в группе. С одной стороны, важно добиться как можно более полного раскрытия потенциала всех членов группы. С другой — выявить и найти применение способностям отдельных лиц.

Полученный результат в этом случае является не индивидуальным достижением конкретного человека, а коллективным продуктом, на равных принадлежащим всем и каждому члену проектной команды.

Командный стиль работы в проектной деятельности исключает формальную статусную дифференциацию между членами команды (подчиненный, руководитель), используя гибкую ролевую идентификацию каждого члена команды.

Проектировщик, номинально являясь руководителем проектной группы, также, по сути, обладает равными правами с членами группы в творческом процессе. Его руководство заключается в ответственности за результативность работы команды, для достижения которой он создает наиболее благоприятные условия.

Креативный процесс формализует спонтанную творческую активность проектной группы, ориентируя последнюю на прагматичный результат, ограничивая ее временными рамками и ресурсными возможностями. Это объясняет необходимость работы в составе группы людей, способных отслеживать прагматичность результата, рамки времени и ресурсов. По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективной разработки инновационной идеи проекта, ощущающих ответственность за развитие своей организации и способных работать в команде.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1.1. Признаки команды управления проектом.

Для управления проектом на период его реализации создается специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта.

По форме команда управления проектом отражает существующую организационную структуру управления проектом, разделение функций, обязанностей и ответственности за принимаемые решения в процессе его реализации. На верхнем уровне структуры находится менеджер проекта, а на нижних — исполнители, отделы и специалисты, отвечающие за отдельные функциональные сферы.

По содержанию команда управления проектом представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта.

Основная задача деятельности команды управления проектом — реализация проекта — длительное предприятие, обладающее повышенной долей риска и подверженное постоянным изменениям. Поэтому особой характеристикой команды управления проектом является самостоятельный характер ее деятельности, направленный на решение слабоструктурированных задач и быстрое реагирование на требования внешней среды и меняющиеся условия реализации проекта.

1.2. Состав команды управления проектом.

Процесс командообразования принято рассматривать как образование единого, целостного коллектива управленцев, способного эффективно достигать цели проекта. Командная кооперация персонала позволяет увеличить производительность управленческого труда на 70—80%.

Команда управления проектом создается руководителем проекта. Задачей руководителя проекта при формировании команды является подбор членов команды, которые должны обеспечивать:

- соответствие количественного и качественного состава команды целям и требованиям проекта;
- эффективную групповую работу по управлению проектом;
- психологическую совместимость членов команды и создание активной стимулирующей «внутрипроектной» культуры;
- развернутое внутригрупповое общение и выработку оптимальных групповых решений проблем, возникающих во время реализации проекта.

Руководитель проекта осуществляет общее руководство проектом, контролирует его основные параметры и координирует деятельность членов команды. Руководитель проекта определяет необходимое число специалистов — членов команды, их квалификацию, проводит отбор и наем работников.

«Костяк» команды составляют профессиональные менеджеры. К себе в помощники они могут привлекать специалистов, участвовавших в разработке проекта.

1.3. Стадии жизненного цикла команды проекта.

Команда управления проектом имеет свой жизненный цикл, в котором можно выделить пять основных стадий: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизация, расформирование.

При формировании команды набираемые специалисты подчас незнакомы друг с другом, не работали вместе. Для их эффективной совместной деятельности необходим определенный период, когда они определяют отношения, адаптируются к условиям работы в команде, осознают себя единым целым. На стадии формирования происходит знакомство членов команды друг с другом и с проектом в целом, формируются общие цели и ценности.

Период срабатываемости — это период начала совместной работы, развития сплоченности группы, решающей коллективную задачу. Обычно он характеризуется повышенным уровнем конфликтности, вызванным различием в характерах специалистов, подходах, стилях и методах решения проблем. На этой стадии внутри команды идет процесс выделения лидеров, определяются роли работников и их место в команде.

Наиболее продолжительной считается рабочая стадия, когда на основе сформированного командного чувства идет нормальный продуктивный процесс работы. Эта стадия характеризуется максимальным раскрытием индивидуальных творческих способностей, члены команды учатся понимать и учитывать интересы друг друга.

При изменении проекта, изменении структуры управления проектом, завершении отдельных стадий проекта, замене работников в связи с профессиональным несоответствием приглашением временных специалистов и экспертов и в других случаях наступает стадия реорганизации. Задача руководителя проекта на этой стадии заключается в организации адаптации новых членов команды к стилю и методам взаимоотношений в команде, в становлении их профессиональной роли, определении обязанностей и т.п.

При завершении отдельных стадий и/или всего проекта расформировываются, соответственно, отдельные подразделения и/или вся команда. При этом возможны два варианта дальнейших действий специалистов компании. В первом случае по окончании проекта работники возвращаются в свои функциональные подразделения организации. Во втором случае, если команда проекта формировалась не из сотрудников данной организации, руководителю команды рекомендуется проявлять внимание к дальнейшему трудоустройству специалистов в профессиональной сфере, предоставлять объективные рекомендации членам проектной группы с указанием их квалификации, знаний, навыков и опыта работы.

1.4. Определение функциональных обязанностей участников команды управления проектом.

Особенностью распределения обязанностей между членами команды проекта является командная ответственность за выполнение отдельных функций, за отдельные сферы деятельности, т.е. распределение обязанностей производится укрупненно между подразделениями команды, а внутри подразделений наблюдается коллегиальное принятие решений и солидарная ответственность за результаты деятельности.

1.5. Отбор команды управления проектом.

Отбором проектной команды занимается руководитель проекта. Решение по отбору и найму функциональных менеджеров принимается совместно с непосредственным руководителем соответствующего отдела. Специалистов в подразделения команды отбирает менеджер функционального подразделения.

Критериями отбора обычно выступают образование, опыт работы, медицинские данные (так как для выполнения некоторых видов работ по проекту могут потребоваться определенные физические качества, которые должны быть подтверждены соответствующими медицинскими документами).

При отборе команды проекта помимо профессиональных требований необходимо учитывать следующие качества: умение работать в группе; самостоятельность, предприимчивость; желание брать ответственность за принимаемые решения; умение принимать рискованные решения, работать в условиях неопределенности; коммуникабельность, устойчивость к стрессам; низкий уровень конфликтности; соответствие ценностных установок целям и ценностям проекта.

Для работы в проектной команде предпочтителен возраст персонала от 25 до 45 лет, который характеризуется высокой активностью, высокой обучаемостью и способностью к инновационному типу мышления.

1.6. Планирование работы команды управления проектом.

Планирование деятельности команды управления проектом начинается после принятия управленческого решения о реализации проекта.

После определения структуры команды и избрания руководителя проекта его задачей является тщательное планирование работы всех функциональных подразделений команды для эффективного использования и распределения ресурсов, выделенных на проект.

Первый шаг в планировании команды — определение необходимого количественного и качественного состава команды и персонала проекта. Дальнейший процесс планирования требует активного участия всех членов команды.

1.7. Организация работы команды.

Одним из принципов командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей, а не жесткое закрепление выполняемых функций.

Для эффективной организации работы команды необходимы:

- четкое распределение ролей и обязанностей;
- осознание всеми членами команды целей и текущих задач проекта;
- учет и личностных, и профессиональных качеств специалистов при объединении их в команду;
- внимание менеджеров и к достижению целей проекта, и к установлению дружеской рабочей атмосферы.

Для эффективной организации работы команды над проектом менеджер должен заранее позаботиться об инструкциях по организации работы группы. Написание инструкций экономит время и усилия. Цель инструкции — предоставить работникам больше деталей, чем они могут почерпнуть из сетевой диаграммы. Инструкции должны быть как можно более простыми и короткими. По возможности следует писать инструкции для каждого отдельного этапа или вида работ.

Для некоторых проектов инструкции могут не понадобиться, либо их должно быть минимальное количество. Но для других проектов может оказаться необходимым составление инструкции для каждого члена команды по каждому действию. Принимать решение о написании инструкций нужно, исходя из состава набранной команды, компетенции каждого ее члена и числа фаз проекта, которые должны быть выполнены одновременно.

Контроль за выполнением поставленных целей и координация деятельности отдельных функциональных подразделений — важнейшая функция руководителя проекта.

Вся документация, которую необходимо подготовить, поможет следить за осуществлением проекта и вписываться в график; распределить сферы ответственности и наделить сотрудников обязанностями; донести до членов команды видение проекта; объяснить им, что от них ожидается, когда проект должен быть завершен и как его выполнять.

В организации креативного процесса излишняя детализация управленческих решений при формулировке целей снижает творческую активность членов группы. Удерживать баланс между свободой творчества и прагматичной оценкой результата креативного процесса

помогает лидерская позиция проектировщика в группе. Лидерство является полномочиём, которое невозможно делегировать. Невозможно, потому что нельзя быть лидером по назначению, и потому что лидерство — прежде всего ответственность. Ответственность же на себя либо берут, либо нет. Даже в тех случаях, когда ответственным назначают, требуется внутреннее согласие человека, иначе вся последующая работа группы превращается в пустую формальность.

В творческом процессе лидерство — это власть, которая не нуждается в применении силы, хотя и имеет её. Сила становится ненужной, когда на помощь лидеру приходит идеология. Именно лидер призван сформулировать такую идею или систему идей, в которую готовы поверить те, кто добровольно пришел в проектную группу. Принятие идей лидера, основанное на вере или на разуме, делает людей более сильными (поскольку в этом случае снимаются мучительные вопросы и неразрешимые сомнения), устраняя или, по крайней мере, снижая порог сопротивления. Задача лидера — мечтать. Мечтать и воплощать мечты в такие слова и дела, что способны вселить энтузиазм в равнодушных, пассивных, безразличных, а то и враждебных людей. Лидер должен помогать людям воплощать свои мечты в жизнь, преодолевать трудности и кризисы на этом пути, служить им наставником и тренером. Вместе с тем очень важно помнить о роли юмора, которая не позволяет лидеру «почувствовать себя богом».

Таким образом, лидерство — это реализация оптимальной (в нашем случае креативной) системы внутригруппового взаимодействия (взаимодействия между членами группы), направленного на достижение общегрупповых целей. Следует отметить, что на протекание данной деятельности и ее результат могут оказывать влияние способность лидера решить задачу ситуационного анализа и адекватности его действий в данной ситуации.

Профессор Ё.Кондо отмечает 11 положительных обстоятельств работы лидера для команды.

1. Ответственность членов команды за работу наполняется смыслом, и включается цикл непрерывного совершенствования Шухарта-Деминга.

2. Улучшается общение внутри команды, становятся лучше межличностные отношения.

3. Проявляются скрытые таланты членов команды и раскрываются их человеческие качества.

4. Структура команды трансформируется из простой конфигурации «лидер — член команды» в сложную многоуровневую систему. Это превращает жесткую, неспособную к адаптации структуру в гибкую, что позволяет сотрудникам (сотоварищам) действовать по ситуации. А это, в свою очередь, делает командную работу надежной, позволяя сотрудникам быстро реагировать на нестандартную ситуацию.

5. Члены группы упражняются в проявлении инициативы и в самостоятельной работе.

6. Нечеткие цели проясняются и превращаются в конкретные общие цели.

7. После того как все члены группы примут общие цели, решения о распределении ролей по их достижению принимаются легко.

8. Число возможных путей достижения целей возрастает, что позволяет всем членам группы проявить свои способности.

9. Возможности лидера усиливают и поддерживают возможности всех членов группы.

10. Все «мощности» членов группы расширяются и усиливаются.

11. Индивидуальность членов группы не подавляется, а напротив, полностью раскрывается в процессе достижения общих групповых целей. Среди членов группы возникает особый вид сотрудничества, когда отношения строятся на взаимовыгодной основе.

Управление ценностями — это самый скрытый рычаг управления и влияния лидера в группе. Ценности лидера формируют культуру проектной группы, организуют ее работу даже в его отсутствие и остаются в группе даже после ухода лидера. Одновременно ценности становятся определяющим фактором и при признании лидера группой.

Основными ценностями лидера в креативном процессе проектной группы выступают уважение, доверие, терпимость, любознательность, мужество. Лидер должен знать притязания, потребности, мотивацию, уровень людей, с которыми ему предстоит работать. На начальном этапе проектирования команда разнородна и в ней почти наверняка сразу возникнут противоречия. Для этого надо не только сплотить команду вокруг лидера, объединить общей целью, но и использовать элемент непрерывного обучения, расширяя видение людей и способствуя их развитию. Другими словами, надо «выровнять» стремления команды. Только после этого возможно продуктивное творчество.

Требования к лидерской позиции проектировщика в организации креативного процесса в проектной команде не означают, что лидером надо родиться. Лидерству можно учить, и становление лидера становится процессом развития личности. Чтобы быть лидером, проектировщик должен:

- постоянно совершенствовать свои знания и способности, развивать способность объективно оценивать свои действия, уметь использовать свои сильные стороны так же хорошо, как восполнять пробелы в знаниях. Лидер должен пользоваться доверием окружающих, руководствоваться личными фундаментальными и духовными ценностями, органично сочетая эмоции, интеллект и деловые качества. Лидер должен не столько накапливать знания в себе, сколько делиться ими с окружающими. Поверхностного развития и умения руководить для лидеров недостаточно;

- обеспечивать руководство группой (командой), создавая внутренние и внешние сети влияния. Лидеры должны уметь создавать такие сети на неформальной основе. Такие формы сетевых взаимоотношений предполагают различные союзы и партнерские отношения как внутри одной проектной группы, так и между отдельными (пусть даже конкурирующими) группами, в итоге они могут приводить к формальному слиянию и объединению. Такими союзами и объединениями нельзя управлять исключительно путем иерархического руководства и контроля, поскольку никто в одиночку не может справиться со столь высоким уровнем сложности управления созданной составной сетью; руководящие функции должны быть разделены, часто — внутри команды лидеров. Проектные лидеры должны уметь руководить сборными — матричными, взаимозависимыми, временными — «командами». Они должны понимать и создавать технологические системы-инфраструктуры, которые дают возможность динамичным, сложным информационным сетям действовать продуктивно. Лидер должен уметь раскрывать скрытый, неосознанный потенциал организации (знания, человеческий капитал) и явные осязаемые ресурсы (основной капитал и финансы);

- повышать личную квалификацию членов группы, так же, как и профессиональный уровень организации в целом, используя и стимулируя творчество в образе мышления, инновационность в подходах к решению задач. Лидер должен уметь использовать различие мнений, творческие дискуссии, признавая существующие различия, и в то же время использовать то общее во взглядах, образе жизни и т.п., что объединяет людей в командной работе.

В деятельности лидера как руководителя группы можно выделить 14 ключевых черт:

- 1) мыслит глобальными категориями;
- 2) предвидит потенциальные возможности;
- 3) создает общее видение будущего;
- 4) способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия;
- 5) ценит в людях различия;
- 6) развивает командный подход к работе, чувство партнерства;
- 7) приветствует перемены;
- 8) демонстрирует знание технологий;
- 9) поощряет конструктивный вызов;

- 10) обеспечивает удовлетворение клиентов;
- 11) достигает успехов в соревновании с конкурентами;
- 12) демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции;
- 13) проявляет готовность к коллективному руководству;
- 14) действует в соответствии с провозглашенными ценностями.

По словам П.Сенге, лидер сегодня — это человек, который должен обладать умением проектировать процесс коллективного творчества, делиться своим видением с остальными (попробуйте убедить людей словами «я так чувствую», не подкрепленными конкретными фактами; согласитесь, очень затруднительно это осуществить без знания теории), обучать людей в команде и быть верным избранному курсу. Потому что его видение, как только его разделила команда единомышленников или организация, начало жить собственной жизнью.

А.Менегетти, автор книги «Психология лидера» убежден, что человек получает определенные задатки лидера от рождения, но это не означает, что он им станет. Чтобы стать лидером, надо достичь соответствующего уровня культуры, образования, жизненного опыта и профессионализма. Менегетти указывает на то, что создает человека с задатками настоящего лидера.

Первая ступень на пути к лидерству — это культура и образование. Они включают в себя общую культуру (важно знать культуру своей страны и среды, а также немного разбираться в искусстве, музыке и т.д.), профессиональную культуру (быть профессионалом в своем деле) и опыт дипломатических отношений (умение убеждать людей, создавать из них профессионалов, способных реализовать различные цели).

Вторая ступень — это способность преодолевать стереотипы. Для этого нужна внутренняя зрелость. Лидер должен уметь подниматься над традиционными ценностями. Этот второй аспект всегда должен находиться в согласии с первым. Нельзя обижать людей, разрушая гуманистические, идеологические и другие ценности, следует подняться над ними. Второго уровня формирования лидера нельзя достичь в школе или академии, к нему приводят только опыт и учителя жизни.

Третья ступень — это прогностичное знание своего бессознательного. Бессознательное — это кладезь жизни и разума, который мы до конца никогда не используем. Психологи утверждают, что человек использует лишь 10—20% своего умственного потенциала. Весь неиспользуемый объем принадлежит зоне бессознательного.

Получается, что истинное лидерство — это работа, работа и еще раз работа. Прежде всего, работа над собой. А врожденные задатки лидера — это тот внутренний потенциал, который надо подчинить себе и направить в нужное русло.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Классический подход к распределению ролей между участниками проектной команды был предложен доктором Р.М.Белбином (R.Meredith Belbin). В каждой проектной команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться следующие 8 ролей.

Председатель (*chairman*) — выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям, обеспечивая наилучшее использование ее ресурсов; умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды и обеспечить наибольшее применение потенциала каждого участника команды. В самоуправляемых командах проектов им может быть любой человек.

Оформитель (*shaper*) — придает законченную форму действиям команды, активизирует внимание и придает определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности. Такой человек может иметь официальную должность «архитектора» или «ведущего проектировщика», но главное то, что эта роль «воображаемая».

В безнадежном проекте особенно важно иметь единое и четкое представление о проблеме и ее возможном решении.

Генератор идей (*plant*) — выдвигает новые идеи и *стратегии*, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа. Для такой роли больше подходит название «провокаатор» — человек, который пытается внедрять в команде радикальные технологии, искать новые решения технических задач.

Критик (*monitor-evaluator*) — анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения. В большинстве случаев такой человек поступает как «скептик», уравнивая оптимистические предложения оформителя и генератора идей. Критик хорошо знает, что новые технологии отнюдь не всегда работают, обещания компаньонов иногда не выполняются, и все может пойти не так, как было задумано.

Рабочая пчелка (*company worker*) — превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства. Другими словами, в то время как оформитель придает законченную форму крупным технологическим решениям, генератор идей предлагает радикальные новые решения, а критик занимается поиском изъянов и недостатков в этих предложениях, рабочая пчелка — это тот человек, который работает, не привлекая внимания, и выдает готовый продукт. Очевидно, любой безнадежный проект нуждается по крайней мере в паре таких пчелок, но сами по себе они не способны принести успех проекту, поскольку не обладают необходимой широтой кругозора.

Опора команды (*team worker*) — поддерживает силу духа в участниках проекта, оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить взаимоотношения между ними и в целом способствует поднятию командного настроения. Другими словами, такой человек выполняет в команде роль "дипломата".

Добытчик (*resource investigator*) — обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющих за пределами проектной группы, налаживает внешние контакты, которые могут быть полезными для команды, и проводит все последующие переговоры. Командный добытчик имеет много друзей и связей в своей организации, с помощью которых можно найти необходимые ресурсы.

Завершающий (*completer*) — поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, активно стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Такой человек играет доминирующую роль во время тестирования системы на завершающей фазе жизненного цикла проекта, однако его роль на более ранних фазах тоже важна. Команде необходимо время от времени (а еще лучше каждый день) напоминать, что они не делают себе карьеру на всю жизнь, а всего лишь участвуют в проекте с жесткими сроками и промежуточными контрольными точками, которых необходимо достигать вовремя, чтобы не подвергнуть риску осуществление проекта.

Несколько другой подход был предложен Риком Баррерой (Rick Barrera), членом PMI, специалистом в области управления проектами. Он выделяет 4 основные категории участников, различных по типу поведения. Это руководители (*directors*), «всеобщие друзья» (*socializers*), «личные друзья» (*relaters*) и «мыслители» (*thinkers*).

Руководители отличаются высокой работоспособностью и нацелены на успех выполнения проекта. Они вряд ли согласятся заниматься какими-то другими делами, пока осталась невыполненная работа. «Всеобщие друзья» занимаются сбором информации, общением с коллегами. Только после этого они приступают к выполнению работы. «Личные друзья», так же как и «всеобщие друзья», общаются с другими членами команды, но делают это с глазу на глаз. «Мыслители» предпочитают делать всю работу в одиночку, анализируя и осмысливая информацию, объявляя о результатах только после завершения всей работы.

Чтобы добиться наилучшего результата в подборе проектной команды, следует придерживаться равного соотношения исполнителей каждой категории и избегать доминирования одной из них. Следует предположить, что менеджер *проекта* захочет собрать команду из специалистов, близких себе по духу — таких же стремительных либо, наоборот, рассудительных, хотя в таком случае менеджеру трудно будет организовать полноценную работу команды. Формирование корпоративной культуры зависит от разнообразия участников проектной команды, их интересов и амбиций.

У каждой категории есть неоспоримые сильные стороны, которые при определенных условиях могут стать их недостатками. Например, руководители настолько хотят выполнить работу, что зачастую представляют незавершенный вариант проекта. «Всеобщие друзья» предлагают большое количество идей, многие из которых нереализуемы. «Личные друзья» часто дистанцируются, выполняя работу вдали от других, «мыслители» слишком замкнуты.

Чтобы обеспечить эффективную командную работу, менеджер проекта должен выявить все категории участников, с тем чтобы подобрать точные роли для каждого члена команды и сделать условия его работы максимально комфортными. Ведь, например, если запретить «всеобщим друзьям» общаться с другими членами команды, они не смогут представить никаких результатов работы. В обратном случае работа такого члена команды может оказаться очень продуктивной. Добившись этого, менеджер может рассчитывать на большую эффективность работы своей команды. При этом он сам должен обладать качествами представителей каждой группы, понимать мотивацию своих сотрудников и иметь перспективное видение *развития* проектной команды.

Помимо этого, менеджер должен уметь предугадывать стрессовые ситуации, когда меняется поведение всех членов команды. В такой ситуации «мыслители» могут потеряться, руководители, наоборот, способны показать превосходные результаты. Если менеджер будет обладать перспективным видением, он без труда сможет реагировать на все проектные изменения, тем более сейчас, в условиях сильной *конкуренции*, при постоянной смене заказчиков и изменении технологий.

Для выявления ролевых предпочтений членов команды в групповой деятельности используется психометрический тест. При его проведении членам команды предлагаются пять геометрических фигур: **квадрат, треугольник, круг, прямоугольник, зигзаг**. Дается следующее задание: Посмотрев на эти фигуры, выберите для себя наиболее понравившуюся, поставив ее в иерархии на первое место. Из оставшихся фигур вновь выберите наиболее понравившуюся, поставив ее на второе место. На выполнение задания отводится 2—3 минуты. Ролевое предпочтение членов команды определяется по выбору первой фигуры и дополняется выбором второй фигуры.

Выбор членом команды **треугольника** может означать следующие особенности его работы в группе:

Положительные	Отрицательные
Лидер, ведущий за собой, принимающий ответственность на себя Решительный Сконцентрированный на цели момента Ориентированный на суть проблемы, дела Конкурентный, нацеленный на победу Уверенный в себе Честолюбивый, энергичный	Эгоцентричный, эгоистичный Категоричный, не терпящий возражений Погруженный с головой в работу, безразличный ко всему остальному, пока цель не будет достигнута Нетерпеливый, прерывает других Коварный, хитрый, самонадеянный Ориентированный на статус, на карьеру

Выбор членом команды **квадрата** может означать следующие особенности его работы в группе:

Положительные	Отрицательные
Организованный, внимателен к деталям Трудолюбивый, аналитичный Рациональный, благоразумный Эрудированный, упорный, настойчивый Твердый в решениях Терпеливый, бережливый	Педант, дотошный, мелочный Трудоголик Холодный, отчужденный, сухой Излишне осторожный, бедная фантазия Консервативный, сопротивляющийся инновациям, затягивающий решения Скупой

Выбор членом команды **круга** может означать следующие особенности его работы в группе:

Положительные	Отрицательные
Дружелюбный, доброжелательный Заботливый, поддерживающий, преданный, сочувствующий Великодушный, щедрый Способен убеждать и мотивировать других Доверчивый, спокойный, внутренне не напряженный Рефлексивный Бесконфликтный, стабилизирующий	Мягкотелый, нетребовательный, уступающий Беспечный Навязчивый, болтливый Сильные самообвинительные тенденции, меланхолия Легковерный Ленивый, слабая концентрация, низкая мотивация достижения Нерешительный

Выбор членом команды **прямоугольника** может означать следующие особенности его работы в группе:

Положительные	Отрицательные
Возбужденный Ищущий Любознательный Быстро схватывает, легко усваивает новое Чувствительный Неамбициозный Смелый	Напряженный, в состоянии замешательства Непоследовательный, непостоянный Легковерный, внушаемый Наивный Эмоционально неустойчивый Низкая самооценка Сумасбродный, безрассудный

Выбор членом команды **зигзага** может означать следующие особенности его работы в группе:

Положительные	Отрицательные
Креативность, творческий подход к делу Концептуальность, теоретическая установка Мечтательность, устремленность в будущее Интуитивность Остроумие, экспрессивность, прямота Стремление к новизне Восторженность, воодушевленность	Неорганизованность, разбросанность Непрактичность Нереалистичность Нелогичность, непоследовательность Эксцентричность, несдержанность, непосредственность Непостоянство настроения, поведения, отношений Наивность

УПРАВЛЕНИЕ РАБОТОЙ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

При формировании проектной команды проектировщик решает следующие задачи:

- отбор подходящих сотрудников;
- совместное обсуждение и определение целей и задач проекта;
- обоснование системы поощрения за результаты успешной деятельности и доведение ее до членов команды;
- договоренность о нормах командного взаимодействия;
- обучение членов команды (при необходимости);
- замена членов команды, не желающих действовать в соответствии с выработанными стандартами и согласованными правилами.

Ключевой момент в управлении групповым творческим процессом заключается в способности разбивать привычные роли членов группы или команды на отдельные познавательные интерактивные процессы, создавая взаимодействие, необходимое для осуществления замысла. Управление творческим циклом целой группы требует также введения определенных физических и психологических ограничений, которые управляют групповым процессом в той фазе творческого цикла, в которой находится группа. Различные этапы творческого процесса подразумевают также ограничивающие факторы, относящиеся к разным типам свидетельств. Одним из свидетельств процесса воображения может быть количество выработанных идей. Но для критика большое количество идей может рассматриваться как проблема.

В качестве примера управления креативным процессом в проектной команде приведем систему работы Уолта Диснея, ставшей идеалом в менеджменте. Про Уолта Диснея говорили следующее: «...на самом деле было три разных Уолта: мечтатель, реалист и "любитель все испортить". И невозможно было угадать, на кого из них попадешь сегодня...» Это характеризует не только Диснея, но и весь процесс творчества и решения проблем — процесс, который Дисней называл «имажинерией». Этот процесс подразумевал согласованную работу всех трех субличностей: мечтателя, реалиста и критика, каждая из которых необходима для выработки эффективного решения.

Мечтатель без реалиста не способен придать идеям осязаемую форму. Критик и мечтатель при отсутствии реалиста ввязываются в бесконечный конфликт. Мечтатель и реалист могут что-то создать, однако без участия критика эти идеи могут оказаться не самыми лучшими. Критик помогает оценить и усовершенствовать продукты творчества (деструктивный критик превращается в «любителя все испортить», конструктивный — в «советника»).

Эффективное решение проектной проблемы включает в себя синтез всех процессов или стадий: 1) Мечтателя; 2) Реалиста и 3) Критика.

На стадии Мечтателя один из участников группы — «исследователь» — должен описать свой план или замысел другим членам группы. Содержание замысла или плана ничем не ограничивается.

Слушая выступающего, члены группы должны следить за тем, чтобы их стратегия соответствовала перспективе Мечтателя. Например, вместо того чтобы критически оценивать или судить о замысле и возможности его выполнения, каждый участник группы на данном этапе должен постараться «ясно увидеть в своем сознании, как будет представлено каждое отдельное действие в данном повествовании». Когда члены группы будут пытаться увидеть «масштабную картину», им следует слушать с поднятой головой и обращенным вверх взглядом, в симметричной расслабленной позе.

Когда исследователь закончит описание «проблемного пространства», членам группы надлежит определить, был ли получен ответ на следующие вопросы «Мечтателя»:

- Что вы намереваетесь делать? (В противоположность тому, что вы намереваетесь прекратить делать, избежать или бросить).
- Почему вы намереваетесь это делать? Какова цель этого?

- Какова будет компенсация затраченных усилий?
- Каким образом вы узнаете, что вы ее получили? Когда вы ожидаете ее получить?
- Куда вы стремитесь прийти в будущем, воплотив этот замысел?
- Кем или подобным кому вы хотите стать в результате выполнения данного замысла?

Этап Мечтателя в процессе «горизонтального видения» фокусируется на представлении и расширении восприятия проблемного пространства конкретного плана или замысла. Эти вопросы могут помочь исследователю и остальным членам группы расширить, обогатить и прояснить их мысленную картину проблемного пространства данного замысла или плана.

Далее члены группы могут рассмотреть следующие вопросы «Реалиста»:

- Каким именно образом будет осуществлен данный замысел?
- Каким образом вы узнаете, что цель достигнута? Как опробуете критерии исполнения?
- Кто будет это делать?
- Когда будет осуществляться каждый этап? Когда будет выполнена общая задача?
- Где будет выполняться каждый этап?
- Почему необходим каждый конкретный шаг?

Во время обсуждения члены группы должны следить за тем, чтобы не отклоняться от стратегии Реалиста. В процессе обсуждения всем членам группы следует сидеть прямо или слегка подавшись вперед, глядя прямо перед собой, выпрямив или слегка наклонив вперед голову. В когнитивном плане им следует действовать так, «как если бы» мечта осуществима и размышления касаются способов реализации данного замысла или плана. Следует установить приоритетность действий и определить, какие шаги нужно предпринять в краткосрочном плане. Каждому участнику группы также потребуются занять «вторую позицию» по отношению к другим участникам и взглянуть на план с нескольких разных точек зрения.

Затем члены группы приступают к рассмотрению следующих вопросов «Критика»:

- Отвечает ли данный план критериям и целям, лежавшим в его основе?
- Почему кто-то мог бы возражать против этого нового замысла?
- На ком отразится этот новый замысел, кто может ему содействовать или воспрепятствовать, какие у них для этого причины, и что им это сулит?
- Что положительного заключает в себе нынешний метод(ы) ведения дел?
- Каким образом можно сохранить все положительное при осуществлении данного плана или замысла?
- Когда и где вы не хотели бы осуществлять данный план или замысел?

На стадии Критика в «горизонтальном видении» все отдельные позиции и замечания должны быть синтезированы в одну общую картину. Как правило, это осуществляет исследователь, который должен установить обратную связь с группой и посмотреть, как его идея видения проблемного пространства была дополнена каждым из членов группы. Исследователь вновь формулирует данный план или замысел и осуществляет «следующее приближение» путем создания новой или комбинированной идеи решения проектной проблемы.

Организация эффективной коммуникации в команде проекта — одна из важнейших задач управленческой деятельности проектировщика.

Нормы командного взаимодействия:

- нет «закрытых» тем;
- соблюдение конфиденциальности;
- допустимы просчеты и промахи (право на ошибку), но недопустимо их утаивание;
- нулевая толерантность для прямолинейного решения проблемы;
- взаимоуважение членов команды;

- отстаивание собственной позиции (право на критику), но выполнение принятого решения независимо от личных чувств;
- много работать — не значит отказывать себе в отдыхе.

Модель эффективной коммуникации предполагает наличие специальной организации, тематической и целевой направленности, соблюдение определенных правил и необходимость получения результата («продукта»). В основе этой деятельности лежит модель сложной («культурной») коммуникации, разработанная на основе модели О.С.Анисимова. В этой модели процесс коммуникативного взаимодействия разворачивается, как процесс ролевого взаимодействия. В качестве ведущих в модели выступают роли Автора, Понимающего, Критика, Организатора коммуникации. У каждой из этих ролей есть свои цели и функции.

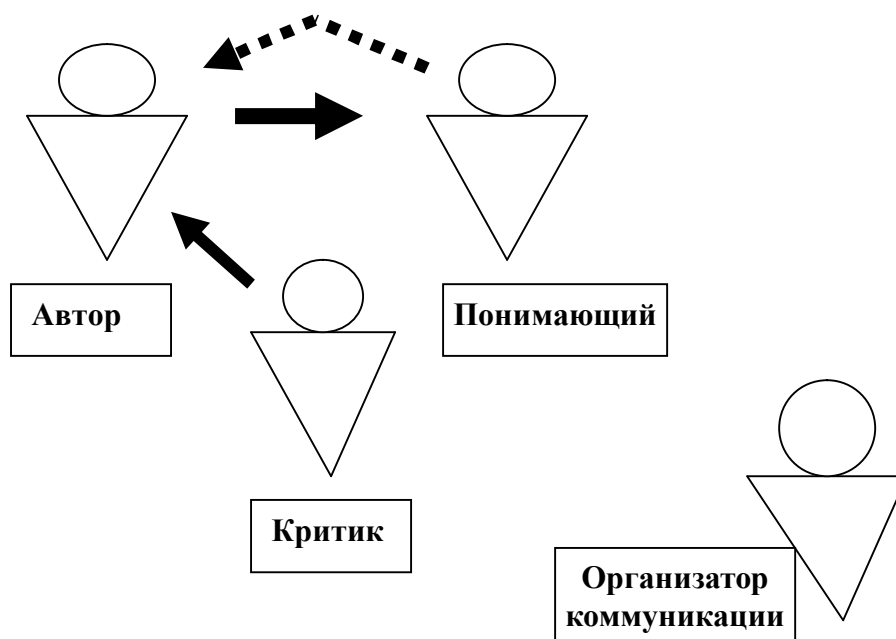


Рис. 30. Схема модели эффективной коммуникации

Процесс коммуникации состоит из следующих этапов:

1. Его начинает Организатор коммуникации (ОК). Он сообщает тему совместной работы, ее цель и правила организации (регламент, правила коммуникации). Затем он передает слово Автору.

2. Выступление Автора. Цель Автора — быть в глазах аудитории компетентным автором. Компетентность Автора определяется следующими требованиями:

- Выступление Автора полностью соответствует заявленной теме.
- В выступлении Автора содержится авторская позиция (пересказ чужого учебного пособия, к примеру, авторством не является).

- Автор мотивирует группу (индивидуальных субъектов) к заинтересованному восприятию информации.

- Структурирует излагаемую информацию в соответствии с возможностями восприятия слушателей. Критериями такого структурирования выступает целостность, определяемая логической связью ведущих идей и фактов выступления.

- Акцентирование внимания членов группы на ведущих идеях авторского выступления.

- Регламентированность выступления, позволяющая изложить ведущие авторские идеи в течение ограниченного времени. Регламент авторской речи определяется заранее, известен как Автору, так и членам группы.

— Доступность информации для восприятия членами группы.

3. Организатор Коммуникации фиксирует завершение авторского выступления и передает слово Понимающему. Цель Понимающего — быть компетентным понимающим. Его компетентность определяется следующими требованиями:

— Обеспечение для Автора «понимающего восприятия». Это значит, что, во-первых, Понимающий вначале внимательно выслушивает выступление Автора (Автор, в свою очередь, ограничен рамками регламента), структурирует его. Во-вторых, компетентность Понимающего определяется его умением задать «вопросы на понимание». Число вопросов на понимание регламентируется заранее. (Компетентный Понимающий должен уметь задать не менее 1—2 вопросов на понимание). «Вопрос на понимание» имеет следующую структуру: «Правильно ли я Вас понял, коллега, что ... (далее следует краткое изложение авторских мыслей)». В «вопросах на понимание» не допускается критика выступления автора и собственные оценочные суждения Понимающего. Вопросы на понимание могут быть дополнены парафразом, редакцией и вербализацией выступления автора. Парафраз — это повторение, близкое к тексту. Например, Автор: «В прошлом году мой сын был успевающим учеником. Не могу понять, почему в этом году он до полуночи готовит домашние задания и все равно часто получает двойки». Понимающий: «Вы говорите, что в прошлом году Ваш сын был успевающим учеником». Редакция — выделение наиболее значимой, с точки зрения Понимающего, части выступления автора. Понимающий: «То есть Ваш ребенок получает двойки несмотря на то, что до полуночи сидит над выполнением домашних заданий». Вербализация — это предположение Понимающего о мотивах Автора, побудивших его сделать данное выступление. Понимающий: «Возможно Вы считаете, что учитель задает слишком большой объем домашних заданий в этом году? Вы хотите сказать, что Ваш ребенок стал хуже учиться в этом году? Вы хотите понять причину того, почему Ваш ребенок часто стал получать двойки в этом году?». Соответственно, при правильном построении этого этапа коммуникации, Автору остается ответить на такой вопрос: «Да, Вы правильно меня поняли» или «Нет, Вы неправильно меня поняли».

— Вторая стадия понимания — Активное понимание. Она наступает после того, как Организатор Коммуникации фиксирует, что понимание речи Автора состоялось. На этой стадии задаются «вопросы на развитие». Это вопросы, стимулирующие Автора к более глубокому обоснованию своих позиций. Они содержат вопросительные слова и предполагают развернутые ответы Автора.

4. Организатор Коммуникации фиксирует завершение этапа понимания и передает слово Критику. Цель Критика — быть компетентным критиком. Его компетентность определяется следующими требованиями:

— Главным инструментом Критика выступают построенные особым образом суждения. В структуре такого суждения присутствует оценка выступления Автора. В повседневности общение Критика часто строится на основе негативных суждений. В модели сложной коммуникации негативной оценке предшествует позитивная, свидетельствующая об уважительном отношении Критика к позиции автора. Критика начинается с комплимента.

— Аргументированностью критических высказываний.

— Наличием предложений, рекомендаций Автору.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА

Некоторые руководители характеризуют управление проектами как форму современного искусства, произвольный набор идей и принципов, позволяющих преодолевать возникающие по ходу дела трудности и успешно завершать проект. Основная предпосылка этого состоит в том, что проект считается непредсказуемым, а интуиция рассматривается как ключевой элемент успеха.

Другие рассматривают Управление проектами исключительно с точки зрения научного подхода, исходя из того, что все факторы могут быть предсказаны, и все альтернативы заранее проанализированы. При таком подходе функции **Управления проектами** сильно сокращены: Проверить состояние дел. Обновить план. Двигаться вперед.

Третьи считают управление проектами малоэффективным: обширные отчеты и красивые графики для руководства. Встречи с проектной группой, напоминающие митинги.

Вместе с тем роль руководителя проекта и уровень его профессионализма сложно переоценить в каждом из вышеназванных способов управления. Компетентный руководитель необходим для эффективной координации и управления, обеспечивая принятие нужных мер в нужное время при полном понимании последствий. Эффективный менеджер проекта знает и понимает, что происходит, как, где и почему. Существует план, по которому можно судить о продвижении проекта, делать предположения и проверять полученные результаты. Вместе с тем руководитель проекта понимает, что проект — это не столько творчество отдельной личности, сколько слаженная работа творческого коллектива специалистов, поэтому личностные качества руководителя, его роль как лидера востребованы в процессе реализации проекта.

Институт Санкт-Галлена и Международный институт обучающих организаций и инноваций (МИООиИ) в Мюнхене предоставили результат анализа успешных и неуспешных проектов с более чем 500 сотрудниками из 111 предприятий Германии, Австрии, и Швейцарии и исследовали критерии успеха.

Удивительным результатом исследования явилось то, что причины неудач имеют в меньшей степени промышленно-экономический или технический характер, а во многом связаны с культурой управления, коммуникационными и информационными процессами в организации.

Были выведены следующие критерии, которые отличают успешные проекты от неудачных.

Общая готовность к изменениям

Позиции типа «проверенное даже не ставится под сомнение», «мы делали так всегда», «люди, начиная с определенного возраста, уже не могут меняться», «раньше все было лучше», «те, наверху, все равно делают то, что хотят» имеют место прежде всего на предприятиях с незначительными результатами перемен. Напротив, в успешных предприятиях царит такая философия «век живи — век учись», «не ошибается тот, кто ничего не делает», «нет такой проблемы, с которой мы не смогли бы справиться».

Культура конфликтов

При успешных проектах с конфликтами обходятся конструктивно и открыто. Царит свободный обмен информацией и мнениями, а также открытость для критики. Напротив, отрицательное влияние на успех в случае менее успешных проектов оказывает подавление критики («Не критикуй меня!»), проявление власти и скрытое напряжение.

Личная ответственность сотрудников проекта

Успех проектов непосредственно связан со степенью личной ответственности сотрудников проекта и возможности самоорганизации. Чем большими полномочиями обладает каждый в отдельности, тем скорее он готов взять на себя ответственность, и тем больше его личная инициатива и мотивация. Малые полномочия, напротив, способствуют пассивности и даже противодействию.

Культура доверия

По-человечески приятный климат открытости, искренности и честности в общении друг с другом повышает вероятность успеха проектов по реструктурированию. При культуре доверия существует меньшая степень принятия ошибок, и решения принимаются всеми, а после решения претворяются в жизнь.

Отсутствие иерархии

Проекты тогда бывают особенно успешными, когда работа над проектом происходит в команде, где иерархия не играет роли в организации проекта или, по меньшей мере, сведена до минимума. Жесткая иерархия блокирует в неудачных проектах творчество и мотивацию сотрудников проекта.

Коммуникационная и информационная культура

Быстрая и достаточная информация является важнейшим сырьем для инноваций. Проекты бывают особенно успешными в том случае, если в команде царит атмосфера интенсивного обмена информацией и открытой коммуникации, т.е. высокая степень гласности. Хорошая коммуникация в этом отношении означает хорошее сотрудничество, и наоборот. При этом под информацией понимается как то, что надо получить, так и то, что надо предоставить. Интенсивная коммуникация между различными функциональными сферами приводит к тому, что растет взаимопонимание, и сотрудники могут взглянуть за «край тарелки» своей собственной сферы, что приводит к принятию более взвешенных решений.

Для практического претворения в жизнь проекта руководителю прежде всего необходимо обратить внимание на следующее:

- профессиональная компетенция членов команды является хотя и необходимой, но не исчерпывающей предпосылкой;
- руководители проекта являются ведущими, но не «всезнайками во всех вопросах»;
- искренность и готовность к критике ускоряют процесс реализации;
- есть спрос на нестандартное мышление.

При реализации организационных форм проектной команды существует три возможности:

а) Работа над проектом как дополнительная задача

Это означает вплетение в обычный ритм работы. Руководство определяет ответственного руководителя проекта, который одновременно в рамках организационной схемы выполняет и свои обычные обязанности, однако дополнительно руководит проектной командой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам, вне зависимости от границ отделов, планирует ресурсы и координирует всю инновационную деятельность. Эта модель выбирается в случае с ограниченными по времени и ресурсам проектами.

Проблемы могут заключаться в том, что менеджер проекта лишь в незначительной степени может влиять на сотрудников из других отделов из-за жесткой иерархии управления. Работа над проектом из-за каждодневной работы оттесняется на второй план и «засыпает». Двойная нагрузка из работы над проектом и основной функции может привести к небрежностям. Поэтому инновационному проекту должно быть предоставлено достаточно свободных помещений, мощностей и ресурсов.

б) Классическая организация проекта («предприятие в предприятии»)

В этой модели, которая выбирается при комплексных и объемных задачах, особенно подчеркнута значимость работы над проектом в организационной схеме организации. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед дисциплинарными отношениями подчинения классической структуры управления. Проект опекается непосредственно руководством, и руководитель проекта, а отчасти даже и отдельные сотрудники проекта, полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

в) Смешанные формы

На практике успешно реализуются и смешанные формы.

Их особенность состоит в том, что освобождается опытный руководитель проекта и, в зависимости от проекта, привлекаются специализированные сотрудники, которые, однако, одновременно занимаются своей обычной деятельностью. При этом вся ответственность лежит на «проектном профессионале», который полностью может сконцентрироваться на

реализации проекта и благодаря прикрытию силами руководства имеет больше свободы при назначении сотрудников проекта.

Вторая возможность — назначение внутреннего координатора проекта, занимающего высокую иерархическую позицию в организации и ведущего проект дополнительно к своей обычной работе, в помощь которому, однако, выделен другой разработчик проекта, который посвящает себя исключительно проекту.

Таким образом, соответствующая организационная форма должна быть индивидуально подобрана под проект.

Работа над проектом будет успешной тогда, когда будут устранены следующие препятствия:

- застарелое мышление в границах структурных подразделений;
- старое понимание ролей («это не мое дело, и потому это меня не интересует, потому

Вы должны спросить моего шефа»);

- доминирование иерархии;
- инертность структур, принимающих решения;
- противостояние устойчивых сфер.

Инновационные изменения как объект управления имеют специфические черты:

▪ Носят комплексный характер, охватывают различные сферы деятельности организации.

- Связаны с решением слабоструктурированных задач.
- Требуют учета интересов различных групп и лиц.
- Предусматривают альтернативный выбор на различных стадиях осуществления изменений и др.

В настоящее время разработаны различные теории и модели процесса управления изменениями, но, в конечном счете, все они основываются на трехэтапной модели К.Левина:

- «Размораживание» организации и вывод ее из текущего состояния.
- Осуществление желательного типа преобразований.
- «Замораживание» организации в новом желательном состоянии.

Всю эту работу должен выполнять подготовленный руководитель проекта.

По сути руководителем проекта может быть каждый сотрудник, который:

- Знает специфику организации, отрасли и т.д.;
- Достиг определенных профессиональных высот;
- Имеет администраторские способности;
- Имеет широкое мировоззрение, позитивный жизненный опыт, образован и эрудирован.

Список этих качеств можно продолжать и дальше, но возникают вопросы: является ли наличие перечисленных качеств достаточным для руководителя проекта, какие качества являются принципиальными, можно ли овладеть этими качествами, и если можно — то как? Можно поставить два ключевых вопроса:

1. Какими качествами должен обладать человек для того, чтобы, при некотором стечении обстоятельств, быть в состоянии управлять проектом, достигая поставленных целей проекта?

2. Каким образом должен быть организован подбор персонала, его подготовка, формирование команд, а также обеспечение деятельности этих команд для того, чтобы содействовать эффективной реализации проектов?

Введем качественные показатели *«требования проекта»* и *«квалификация руководителя проекта»*. Под понятием *«требования проекта»* будем понимать совокупный уровень знаний и навыков, необходимых для успешной реализации проекта. Под понятием *«квалификация руководителя проекта»* — совокупный уровень знаний и навыков, которыми обладает руководитель проекта на определенный момент времени.

Требования проекта и квалификация руководителя проекта — это динамичные характеристики.

Графическая иллюстрация понятий «*требования проекта*» и «*квалификация руководителя проекта*» приведена на рис. 31.

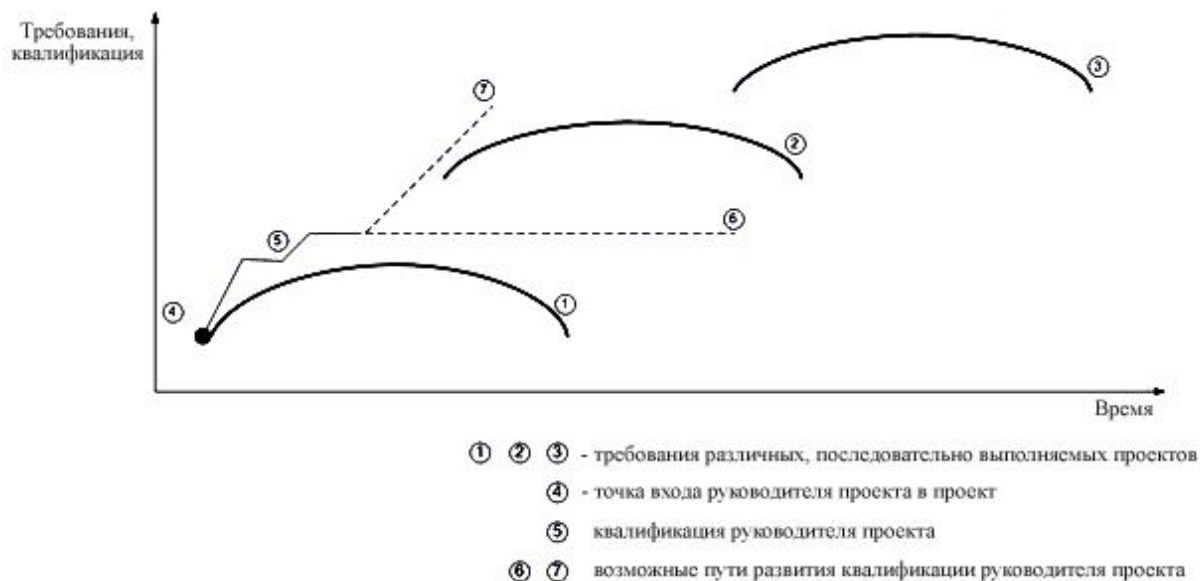


Рис. 31. Качественные соотношения динамики требований проекта и квалификации руководителя проекта

По мере выполнения проекта его требования сначала возрастают за счет постоянного уточнения и детализации требований к продукту, услуге, цели проекта. Затем, достигнув максимального уровня, состав и уровень требований стабилизируется и некоторое время может оставаться неизменным, определяясь требованиями к качеству проекта. Далее, при завершении проекта, его требования естественным образом снижаются (в принципе, до нулевого уровня к завершению проекта). Вместе с тем, с развитием технологий требования каждого следующего проекта больше, чем у предыдущих подобных ему проектов в той же прикладной области. Введенное предположение верно не для всех проектов — требования к проекту могут уменьшаться или оставаться постоянной величиной.

При «входе» в проект квалификация руководителя проекта должна быть не ниже требований проекта на момент вхождения. В ходе реализации проекта квалификация руководителя проекта должна все время соответствовать требованиям проекта. Если по каким-либо причинам на некотором интервале времени требования проекта превышают квалификацию руководителя проекта, то можно утверждать, что данный проект с данным руководителем будет либо выполняться неэффективно и потребуются заменить руководителя проектом, либо вообще проект потерпит фиаско. Для дальнейшего продолжения карьеры в качестве руководителя проектов по завершении очередного проекта квалификация его руководителя должна соответствовать требованиям следующего проекта.

С учетом всех особенностей проектной деятельности, руководитель проекта должен уметь:

- решать проблемы, которые не могут быть полностью предоставлены другим предметным специалистам;
- в процессе управления проектами учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, оценивать совместимость, непротиворечивость отдельных решений, регулировать связи между целями проекта и способами их достижения;

- корректировать конкретные подцели и нормы на определенный период, а также предлагать сценарии возможных направлений развития и рекомендации для других уровней управления;
- перестраивать сети взаимосвязей между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами в различных подразделениях, участвующих или привлекаемых в конкретные моменты времени к участию в проекте;
- работать и договариваться со всеми заинтересованными в проекте сторонами;
- брать на себя ответственность, принимать нетривиальные решения и, при случае, терпеть неудачу.

КОМПЕТЕНТНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

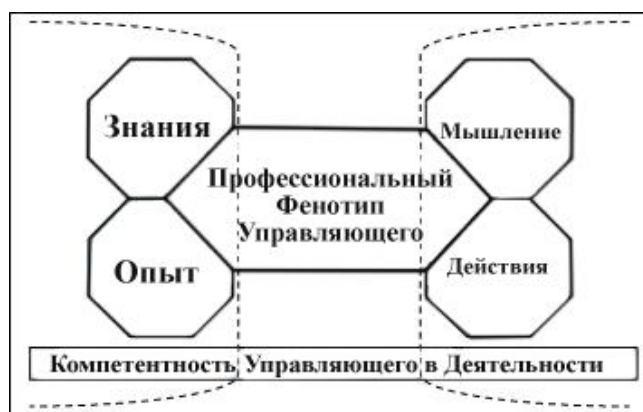


Рис. 32. Модель компетентности управляющего в деятельности (Фенотиповая модель)

Управляющий проекта использует в своей практической деятельности:

- **статичные характеристики** (знания и опыт) **в динамике** (в деятельности) посредством такого инструмента, как
- его **профессиональный личностный фенотип**.

Практическая модель Управляющего проектами в этой логике может выглядеть следующим образом:

Компетентность:

- Практическая модель руководителя проекта должна передаваться, т.е. она должна быть повторяема
- Баланс власти, денег и творчества
- При управлении проектом можно работать без творчества
- Умение найти удовлетворение от реализации чужих «идей» и «мечтаний» и достижения чужих целей (проектных)
- Здравый смысл

Деятельность:

- Преобладание интереса к сложным задачам
- Демонстрация «активной жизненной позиции» в отношении проекта
- Толерантность
- Нонконформизм
- Готовность к неудачам и срывам (приспособляемость к изменениям)
- Гибкость
- Целевая установка (ориентация на цель, а не на процесс)

- Способность к актуализации
- Чувство ответственности
- Вера
- Здравый смысл
- Позитивная картина мира
- Оптимизм
- Способность держать цель
- Способность держать удар
- Способность предугадывать (предчувствовать) изменения
- Гармоничность
- Адекватность ситуации

Инновационность проекта позволяет рассматривать его как живую, развивающуюся и одновременно непредсказуемую систему. Есть проекты, в которых вроде бы все сделано правильно, но чего-то все-таки не хватает. В них нет души, нет механизма, который позволяет вдохнуть в мертвую систему жизнь. Они будут жизнеспособными только в том случае, если во главе таких проектов станет настоящий лидер, а концепция, в рамках которой он играет решающую роль, — лидерством.

Лидерство — это власть, которая не нуждается в применении силы, хотя и имеет ее. Сила становится ненужной, когда на помощь лидерству приходит идеология. Именно лидер призван сформулировать такую идею или систему идей, в которую готовы поверить те, кто нуждается в вере, и которую готовы принять те, кто ищет объяснений.

Никто не знает, откуда берутся лидеры. Зато хорошо видно, что когда у организации появляется лидер (индивидуальный или коллективный), ее дела начинают заметно идти вверх. Сейчас, пожалуй, уже нет сомнений в том, что лидерство — ключевой элемент инновации и конкурентоспособности.

Э.Деминг писал, что статистический контроль качества — это всего лишь 2% обеспечения качества. А что же тогда все остальное? Насколько эффективно будет работать система, если включатся все элементы, кроме лидерства? Отсутствие лидерства вовсе не означает, что система обязательно погибнет. Однако лидерство — это пусковой механизм творчества. И без него инновационность проекта скорее фикция, чем реальность.

«Лидерство требуется для всех компонентов системы», — отмечал Э.Деминг в предисловии к книге Г.Р.Нива. И прежде всего важна лидирующая роль высшего руководства, без которой конструктивные преобразования затруднены, а то и вовсе невозможны. Очевидно, что лидерство — ключевой элемент инновационного процесса и поддержки культуры качества в организации. Лидерство — это ключ, который открывает путь к успеху в бизнесе. Дж.Джуран акцентировал внимание на том, что лидерство высшего менеджмента — это один из восьми уроков, которые усваивают компании — призеры национальной премии Малкольма Болдриджа в области качества. Аналогичные взгляды выражает и Т.Конти в связи с методами самооценки. Отражены они и в новой версии международных стандартов ИСО серии 9 000, где лидерство становится одним из восьми принципов, положенных в основу стандартов.

Р.Эджмен говорит, что успех новой, нацеленной на качество, организации зависит от лидерства, которое создает для этого внутренние условия. Несомненно, окончательный успех корпорации будет зависеть от способности ее сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели. Но здесь опять-таки не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживает нужные умения и требуемое отношение. Сегодня лидерство — это не больше чем определение высоты, на которую надо подпрыгнуть.

То, что менеджер, управляющий поведением других людей, должен обладать лидерскими качествами, ни у кого не вызывает сомнения. Во всех передовых моделях ведения бизнеса ощущается ведущая роль лидерства. Это модели таких светил, как Э.Деминг,

Дж.Джуран, П.Друкер, Т.Конти и др. На конференции по качеству в Будапеште проф. Ё.Кондо отметил: «Важность лидерства нельзя проигнорировать высшим менеджерам и менеджерам среднего звена». А.П.Сенге в одном из последних интервью отметил, что нужны три типа лидеров: лидер — руководитель компании или организации, лидеры — менеджеры, которые проводят политику компании на местах, и лидеры — активисты из рядовых сотрудников организации, которые постоянно поддерживают «огонь в костре» и не дают ему угаснуть, пока менеджеров нет рядом. Таким образом, можно воодушевить всю компанию сверху вниз и получать именно ту обратную связь, которая позволит непрерывно улучшать процесс.

Итак, лидерство — неотъемлемый элемент управления проектами, более того, «пусковой механизм» проекта, то, благодаря чему все технические элементы, концепции, принципы начинают жить.

Лидерство — компонент не только неотъемлемый, но и незаменимый. Его отсутствие повлечет за собой значительные финансовые потери и потери конкурентоспособности. Иногда говорят, что лидерство можно заменить четкой системой контроля, наказаний и поощрений. И что же получится? Нет лидерства — жестче контроль (по крайней мере, контролировать приходится чаще), больше времени уходит на постановку задачи, хуже климат в коллективе — происходит потеря ресурсов — временных и человеческих. Нужны средства, чтобы дополнительно нанять контролера или организовать службу контроля; текучесть кадров, порожденная плохим климатом в коллективе, также отражается на финансовом состоянии организации. А все вместе сказывается на эффективности и качестве, естественно, не в сторону их улучшения.

Лидерство — многоаспектное социальное явление. Феномен лидерства проявляется в организованных группах, стремящихся к какой-либо общей цели. Лидерство ведет к социальным изменениям и, в конечном счете, к развитию ценностей членов команды в их профессиональной деятельности. В целом картина определения различных сторон лидерства выглядит следующим образом:

— большинство авторов сходится на том, что лидерство — это теория или концепция, в которой прежде всего описываются отношения между лидером и последователями или членами группы (команды). Ясно: если есть лидер, должны быть и последователи;

— указывается, что лидер занимает свое положение либо в результате более эффективной деятельности, либо он обладает способностью определенным образом влиять на членов группы благодаря присущим ему личностным качествам или в результате сложившейся ситуации;

— отмечается, что взаимодействие между лидером и другими членами группы возникает ради решения общих проблем или достижения общих целей. Причем групповая деятельность осуществляется членами группы добровольно, поскольку лидеру нет нужды употреблять власть;

— некоторые исследователи указывают, что лидерство ведет к социальным изменениям и, в конечном счете, к развитию общества.

В менеджменте проекта лидерство становится полномочием, которое невозможно делегировать. Невозможно потому, что нельзя быть лидером по назначению, и потому, что лидерство, как мы уже отмечали, — прежде всего ответственность. Ответственность же на себя либо берут, либо нет. Даже в тех случаях, когда ответственным назначают, требуется внутреннее согласие человека, иначе все превращается в пустую формальность.

Ответственность — это то, без чего в принципе не бывает истинного лидерства, но это требование к лидеру далеко не единственное. Предъявляемые обществом к современному лидеру требования имеют два аспекта: они определяют его успешность и изменяются со временем в соответствии с изменением ситуации в мире.

Одно из последних исследований Института стратегических перемен фирмы Андерсон Консалтинг дает нам достаточно полную картину таких требований. В процессе исследования определились три основные характеристики лидерства в будущем. Лидеры должны:

— постоянно совершенствовать свои знания и способности, развивать способность объективно оценивать свои действия, уметь использовать свои сильные стороны так же хорошо, как восполнять пробелы в знаниях. Лидер должен пользоваться доверием окружающих, руководствоваться личными фундаментальными и духовными ценностями, органично сочетая эмоции, интеллект и деловые качества. Лидер или руководитель должен не столько накапливать знания в себе, сколько делиться ими с окружающими. Поверхностного развития и умения руководить будет недостаточно для многих руководителей, особенно глубокие внутренние изменения потребуются для взрослеющих молодых лидеров;

— обеспечивать руководство организацией, создавая внутренние и внешние сети влияния. Руководители должны уметь создавать такие сети часто на неформальной основе. Такие формы сетевых взаимоотношений предполагают различные союзы и партнерские отношения как внутри одной сферы деятельности, так и между отраслями, в итоге они могут приводить к формальному слиянию и объединению. Такими союзами и объединениями нельзя управлять исключительно путем иерархического руководства и контроля, поскольку никто в одиночку не может справиться со столь высоким уровнем сложности управления созданной составной сетью; руководящие функции должны быть разделены, часто — внутри команды руководителей. Глобальные лидеры должны уметь руководить сборными — матричными, взаимозависимыми, временными — «командами». Они должны понимать и создавать технологические системы-инфраструктуры, которые дают возможность динамичным, сложным информационным сетям действовать продуктивно. Лидер должен во все большей мере определять и формулировать скрытый, неосознанный потенциал организации (знания, человеческий капитал) и явные осознанные ресурсы (основной капитал и финансы);

— повышать личную квалификацию персонала, так же, как и профессиональный уровень организации в целом, используя и стимулируя различия в образе мышления, подходе к решению задач и культуре всей земли. Лидер будущего должен уметь использовать различие мнений, творческие дискуссии, признавая существующие мировые различия, и в то же время использовать то общее во взглядах, образе жизни и т.п., что объединяет людей в мире.

Помимо владения глобальным видением проблем лидер должен понимать нужды и использовать мотивации всех возрастных групп.

Дополнительно в исследовании были выделены 14 ключевых черт глобальных лидеров:

- 1) мыслит глобальными категориями;
- 2) предвидит потенциальные возможности;
- 3) создает общее видение будущего;
- 4) способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия;
- 5) ценит в людях различия;
- 6) развивает командный подход к работе, чувство партнерства;
- 7) приветствует перемены;
- 8) демонстрирует знание технологий;
- 9) поощряет конструктивный вызов;
- 10) обеспечивает удовлетворение клиентов;
- 11) достигает успехов в соревновании с конкурентами;
- 12) демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции;
- 13) проявляет готовность к коллективному руководству;
- 14) действует в соответствии с провозглашенными ценностями.

ГРАНТОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ

Понятие грантовой идеологии, принятой на вооружение нашим государством применительно к вопросам финансирования (и иного ресурсного обеспечения) образования, широко применяется в процессе модернизации бюджетирования. Суть грантовой идеологии в том, что грантодатель готов выделить финансы или иные ресурсы, но только тому, кто, во-первых, соответствует общественным приоритетам грантодателя, а во-вторых, тому, кто является лидером в своей области и способен в максимальной степени решить социальные задачи грантодателя, т.е. в случае с нашим государством готов наилучшим образом обеспечить доступность нашего образования, его качество, рациональное расходование ресурсов, востребованность и инновационный характер развития образовательных систем, понимаемое как соответствие государственным приоритетам, заявленным в ФЦПРО, ПНПО, конкурсе комплексных региональных проектов модернизации образования.

Грантовая идеология — идеология поддержки сильного, а не защиты слабого. Лидер же, в свою очередь, получая деньги, дает взамен определенные обязательства — например, полностью реализовать базовые государственные приоритеты в области образования к 2009 году (как в конкурсе региональных комплексных проектов по модернизации образования) или распространить передовой опыт, стать ресурсным центром (как в конкурсе школ, вузов, учреждений НПО и СПО, реализующих инновационные образовательные программы в рамках Приоритетного национального проекта «Образование»).

Распространение грантовой идеологии приведет к тому, что бюджетное финансирование в полном объеме будет гарантировано лишь тому образовательному учреждению, муниципальной и региональной образовательной системе, которые докажут свое право на это, реализовав региональный перечень бюджетных образовательных услуг. Таким образом, государство имеет цель поставить в условия участия в своеобразных грантовых конкурсах практически всех услугодателей в образовательной сфере.

Для удобства реализации указанной идеологии государство разделило образовательный бюджет на бюджеты функционирования и развития. Причем бюджет развития — это федеральный бюджет и та часть регионального, которая непосредственно направлена на реализацию государственных образовательных приоритетов. А бюджет функционирования — это собственно муниципальный бюджет и региональные субвенции муниципалитетам. При этом если бюджет функционирования, по сути, уменьшается, то бюджет развития пропорционально этому растет, постоянно стимулируя услугодателя в образовательной сфере к участию в грантовых конкурсах, т.е. к борьбе с себе подобными за бюджет развития.

И это не хорошо, и не плохо. Это условие нашей образовательной действительности.

Перейдем теперь собственно к фандрайзингу. Любой человек, имеющий хоть какое-то отношение к третьему сектору грантовой деятельности, знает о нем. В то же время широкому кругу читателей это слово практически ни о чем не говорит. Являясь «калькой» с английского (fund — «средства, финансирование», raise — «нахождение, сбор»), фандрайзинг представляет собой методику (в широком смысле) поиска источников финансирования. Становление фандрайзинга как отдельного междисциплинарного направления связано с бурным развитием в последние десятилетия сектора неприбыльных организаций (НПО). Таким образом, в определение фандрайзинга необходимо внести одно существенное дополнение, а именно: фандрайзинг — это поиск источников финансирования, необходимых для осуществления деятельности НПО, включая реализацию неприбыльных программ и проектов.

Фандрайзинг может быть «внутренним» и «внешним». В первом случае речь идет о внутреннем менеджменте НПО, когда разработкой и реализацией стратегии поиска финансирования сотрудники НПО занимаются самостоятельно. Во втором случае — это одно из направлений консалтинговой деятельности, когда поиск финансирования осуществляется посредством привлечения профессиональных консультантов по фандрайзингу. В данном случае в этой роли могут выступать как независимые эксперты, так и специализированные фандрайзинговые фирмы.

Фандрайзинг имеет особый терминологический аппарат, и прежде чем перейти к предметному разговору о нем, приведем несколько общих определений, имеющих непосредственное отношение к нашей теме.

Благотворительность — добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в форме предоставления получателям минимальной финансовой, организационной и иной благотворительной помощи. Формы благотворительности — меценатство и спонсорство.

Меценат — физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь на бескорыстной добровольной основе.

Спонсор — юридическое или физическое лицо, оказывающее на добровольной и бесприбыльной основе материальную поддержку благотворительной деятельности в целях популяризации исключительно своего имени (названия), торговой марки и т.д.

Донор — юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе.

Грант — благотворительный взнос или пожертвование, имеющее целевой характер, предоставленное физическими и юридическими лицами в денежной и натуральной формах.

Бесприбыльный (некоммерческий) проект — комплекс запланированных мероприятий, объединенных общими задачами, целью которого является достижение социально значимого эффекта, а не получение прибыли.

Таким образом, в сфере фандрайзинга задействованы: НПО, основные производители в качестве одновременно потребителей фандрайзинговых услуг; разнообразные по своим целям, задачам и характеру деятельности финансирующие (в том числе донорские) организации; оказывающие дополнительные услуги коммерческие и некоммерческие структуры — фандрайзинговые фирмы (консалтинговые услуги), консалтинговые школы (обучение), фандрайзинговые информационные центры (предоставление информации). Основная задача НПО в сфере фандрайзинга — разработка и реализация разнообразных фандрайзинговых стратегий: подготовка проектов на донорские организации, социальное партнерство с органами власти, корпоративный фандрайзинг и т.д.

В странах СНГ уже накоплен значительный (успешный и не очень) опыт поиска финансирования для НПО.

С другой стороны, для многих (особенно начинающих) организаций фандрайзинг остается недостаточно изученной сферой деятельности. Перейдем к рассмотрению традиционных пяти основных источников финансирования неприбыльных организаций. Это благотворительные фонды и международные донорские организации; предпринимательские структуры; органы исполнительной власти и местного самоуправления; физические лица; другие НПО.

Следует отметить, что фандрайзинг предполагает поиск ресурсов, необходимых НПО, среди которых финансовые ресурсы занимают важное, но не единственное место. В целом можно выделить следующие виды ресурсов: финансы; материальные (техника, оборудование); информационные; человеческие (работа волонтеров).

Разговор о потенциальных источниках финансирования НПО начнем со статистических данных. В западных странах среднестатистический годовой бюджет НПО составляют:

членские взносы и доходы от собственной деятельности — 47%; государственное финансирование — 43%; благотворительные пожертвования, включая гранты от фондов, коммерческих фирм и индивидуальные пожертвования — 10%.

Согласно данным социологического исследования «Правовые инициативы некоммерческих организаций России», предоставленного Еленой Абросимовой (Москва), усредненный бюджет НПО России состоит из следующих источников финансирования: членские взносы — 18%; индивидуальные пожертвования — 12%, спонсорские взносы — 12,6 %; средства российских фондов — 2,8%; средства иностранных фондов — 22,7%; государственные источники — 8,9%; средства политических организаций — 5,1%; собственные доходы от услуг — 0,6%; прочие источники — 9,3%.

Если сгруппировать данные статьи поступлений в соответствии с основными источниками финансирования НПО, то картина будет следующей: благотворительные фонды и международные донорские организации — 25,5%; предпринимательские структуры — 12,6%; органы исполнительной власти и местного самоуправления — 8,9%; физические лица — 30%; другие НПО — 5,1%.

Таким образом, в России основными источниками финансирования являются пожертвования от физических лиц и гранты от донорских организаций.

Благотворительные фонды (далее — БФ) — наиболее распространенный источник финансирования НПО, по крайней мере, в странах СНГ. Согласно данным Центра Европейских Фондов (EFC), в США зарегистрировано около 40 тысяч подобных организаций, в Европе их количество колеблется от 80 до 100 тысяч. Годовые бюджеты фондов очень сильно различаются: от десятков тысяч до сотен миллионов долларов. Но даже если принять за средний бюджет полмиллиона долларов, то можно только представить, о каких суммах, выделяемых на финансирование общественных инициатив, идет речь.

Существуют несколько классификаций БФ. Исходя из источников финансирования, БФ подразделяются на ассоциированные (корпоративные) фонды, которые создаются и финансируются определенной коммерческой структурой (например, IBM Foundation). Это наиболее распространенный вид БФ; государственные (межгосударственные) фонды (донорские организации), которые создаются и финансируются правительством одной или нескольких стран (USAID, TACIS); независимые (частные) фонды, которые создаются и финансируются частным лицом или группой лиц, как правило, связанных родственными узами (MacArthur Foundation).

Широкое распространение во всем мире БФ, и в первую очередь корпоративные, получили в силу ряда причин. Отметим наиболее важные.

Льготы по налогообложению. Законодательство многих стран допускает использование доли прибыли (дохода) коммерческих структур на благотворительные цели вместо уплаты соответствующих налогов. Аргументы с позиции правительства достаточно очевидны: БФ выделяют средства на финансирование социально значимых программ и проектов, реализуемых, как правило, через НПО. Таким образом, организации берут на себя выполнение части задач государственных органов: оказание помощи инвалидам, малообеспеченным, работа с детьми и молодежью, просвещение граждан и т.д.

Решение социальных задач и развитие местного сообщества. БФ решают важную социальную задачу — оказание помощи по развитию гражданских инициатив, решению социально-экономических проблем местных сообществ и общества в целом. И как следствие — повышение социального имиджа БФ и его учредителей. Американский финансист и филантроп Джордж Сорос известен практически всему миру не по результатам своей коммерческой деятельности, отголоски которой иногда долетают до нас, а благодаря созданной им сети БФ «Гражданское общество». Общественное признание, повышение социального имиджа неминуемо приводят к экономическим выгодам, которые состоят в привлечении новых клиентов из числа НПО и их клиентов, прямой и косвенной рекламе, предоставляемой

НПО спонсору. В некоторых случаях благотворительность является исключительно выгодным вложением капитала. Например, известны благотворительные программы, финансирующие фундаментальные исследования. Предоставляя небольшой грант на проведение исследования, донор получает доступ к результатам проекта, «ноу-хау», экономический эффект от внедрения которого в тысячи раз превосходит вложенные средства. Другой пример — программы финансовой поддержки образования молодежи из стран третьего мира, которые позволяют выбрать наиболее перспективных и талантливых и таким образом обеспечивают «отток мозгов» в экономически развитые страны.

Вернемся к разговору о классификациях БФ. Они также различаются по видам осуществляемой деятельности. На основании этого критерия выделяются:

- фонды, предоставляющие гранты, организации, основной целью деятельности которых является организация и проведение программ грантов (Mott Foundation);
- фонды прямого действия — организации, получающие финансирование для реализации собственных программ (предоставление услуг, проведение исследований, тренингов и т.д.) — International Foundation for Social Adaptation;
- фонды, предоставляющие гранты и одновременно реализующие собственные программы (Freedom House);
- фандрайзинговые фонды — организации, основной целью деятельности которых является поиск финансирования для реализации грантовых или собственных программ. Основное отличие фандрайзинговых фондов состоит в том, что они не имеют одного или нескольких постоянных спонсоров (учредителей), обеспечивающих их финансирование, а занимаются фандрайзингом наравне с другими НПО.

По географическому признаку БФ можно разделить на:

- местные фонды — организации, оказывающие благотворительную помощь на определенной территории (села, района, города, области и т.д.);
- национальные фонды — организации, деятельность которых распространяется на всю территорию страны;
- международные фонды — организации, деятельность которых распространяется на территорию двух и более стран.

Существуют и другие классификации БФ, например, по сфере интересов они подразделяются на экологические, фонды развития местного сообщества, социальной адаптации и т.д.; по социальной ориентации выделяются фонды, оказывающие помощь инвалидам, пенсионерам, женщинам, ученым.

В связи с широким развитием в последнее время международной информационной сети Интернет стали возникать виртуальные фонды — благотворительные организации, осуществляющие программы грантов непосредственно в режиме on-line.

Основные формы финансирования гранта, осуществляемые БФ:

- благотворительное пожертвование (взнос), предоставляемое донорской организацией для реализации неприбыльного проекта или программы;
- беспроцентная возвратная финансовая помощь (возвратный грант) предоставляется НПО для реализации проектов, предполагающих получение доходов в результате осуществления деятельности по проекту. Возвратная финансовая помощь предполагает полный или частичный возврат предоставленного финансирования;
- оплата (на договорной основе) услуг, предоставляемых НПО донорской организации (проведение семинаров, исследований).

Наиболее распространенной формой финансирования НПО донорскими организациями являются гранты. Они предоставляются в результате проведения грантовых программ — конкурсов, объявляемых среди НПО. Грантовые программы могут быть открытыми или закрытыми. В первом случае к участию в конкурсе допускаются все организации, которые отвечают определенным требованиям донорской организации (например, НПО должна

быть внесена в Реестр неприбыльных организаций). К участию в закрытых конкурсах допускаются только те НПО, которые соответствуют особым условиям грантовой программы (например, только региональные партнеры донорской организации или НПО, ранее получавшие (или не получавшие) гранты от БФ).

С точки зрения периодичности проведения, программы грантов делятся на:

- разовые конкурсы — программы грантов, которые проводятся БФ один раз (как правило, они направлены на достижение определенных целей или задач);
- цикличные конкурсы — программы грантов, которые повторяются через определенные промежутки времени — один-два раза в год;
- постоянные конкурсы — программы грантов, которые не имеют определенных сроков подачи заявок на финансирование. Проекты рассматриваются по мере поступления (программа малых грантов Посольства Королевства Нидерландов);

Конкурсы грантов либо проводятся БФ самостоятельно, либо несколько организаций объединяются для совместного финансирования.

Существует большое количество различных типов грантов. Перечислим основные из них:

- Гранты общей поддержки — благотворительная помощь, выделяемая неприбыльным организациям для поддержки их основной деятельности, обеспечение устойчивости и развития.
- Гранты на программы или проекты — благотворительная помощь, предоставляемая на реализацию конкретного проекта или программы.
- Гранты с частичным финансированием — вид благотворительной помощи, предполагающий обязательное привлечение дополнительных источников финансирования (другие донорские организации или собственные средства неприбыльной организации).
- Капитальные гранты — благотворительная помощь, предоставляемая на капитальные затраты неприбыльной организации (приобретение недвижимости, ремонт, приобретение необходимого оборудования).
- Корпоративные гранты — благотворительная помощь, которая оказывается неприбыльным организациям предпринимательскими структурами, либо гранты, предполагающие софинансирование проекта бизнесом.
- Начальные гранты — благотворительная помощь, предоставляемая неприбыльным организациям на начальном этапе их развития (как правило, до 1 года) в целях обеспечения их устойчивости и институционального развития; либо гранты на создание новых организаций (новых направлений в рамках действующей организации).
- Гранты в натуральной форме — благотворительная помощь, предоставляемая в виде материальных ценностей, а не денежных средств.
- Перспективные гранты — благотворительная помощь, предоставляемая организации в размере, равном учредительному фонду организации, но выплачиваемая по частям (доля выплаты равна сумме доходов, которую получила бы организация за год, если бы учредительный взнос был сделан единовременно).
- Посреднические гранты — благотворительная помощь, предоставляемая спонсором для проведения социально ориентированной политики от его имени.
- Стимулирующие гранты — благотворительная помощь, составляющая определенный процент от необходимой НПО суммы с целью ее стимулирования к дальнейшему обращению к донорам; либо средства, выделяемые на проведение кампаний по сбору средств для НПО.
- Целевые гранты — благотворительная помощь, предоставляемая НПО целевым образом для осуществления конкретной деятельности.

Итак, подводя итоги вышесказанному, подчеркнем следующее.

Преимущества грантов

- Значительные суммы денег выделяются на определенный период.
- Подготовка гранта заставляет организацию четко распределить обязанности, а ее членов — продумывать будущее.
- Если хорошие отношения между организацией и грантодателем установлены, грант может стать постоянным источником денег.

Недостатки грантов

- Каждый донор имеет свои собственные ограничения (например, поддерживает только «престижные» мероприятия).
- Процесс принятия решений по грантам занимает много времени, и финансирование осуществляется не оперативно.
- Большинство доноров не оплачивают эксплуатационные и накладные расходы.
- Деньги, полученные на грант, обычно привязаны к конкретному проекту.

Как происходит финансирование грантового проекта?

Руководители, специалисты по фандрайзингу, члены и добровольцы некоммерческих организаций, планируя написание заявки, должны задать себе следующие вопросы:

- Можно ли в данной ситуации просить выделение грантов?
- Какими качествами должна обладать моя организация, чтобы успешно бороться за финансовую поддержку?
- Как поддерживать хорошие взаимоотношения с грантодателями?
- Кто будет готовить заявку?
- Что произойдет, если мы не получим поддержку?
- Что произойдет, когда мы получим поддержку?
- Какие виды деятельности могут быть профинансированы за счет средств гранта?

Ниже представлены вопросы, часто принимаемые в расчет донорами — фондами грантодателей.

Содержание грантового проекта.

- Сформулируйте цели и задачи проекта или мероприятия.
- В чем состоит сущность и значимость проекта?
- Как проект помогает разрешить конкретные проблемы?
- Каковы ожидаемые результаты деятельности?
- Как данный проект будет осуществляться, и сколько времени на это потребуется?
- Кто будет работать над проектом, и как будут распределены обязанности?
- Какую часть этих людей составляют добровольцы?
- Как будет измеряться успешность проекта?
- Как информация, полученная в результате реализации проекта, будет доведена до общественности?
- Могут ли результаты данного проекта быть использованы в качестве модели для других? И если да, то как?
- Привлекаются ли другие организации к сотрудничеству при осуществлении проекта?
- Будет ли он хорошо освещаться в средствах массовой информации?

Эксплуатационные расходы на реализацию грантового проекта.

- Обоснуйте необходимость в данных эксплуатационных расходах.
- За счет чего эти расходы финансировались в прошлом?
- Почему данный источник средств более недоступен?
- Как эта категория расходов будет финансироваться после окончания гранта?

- Если в гранте заложена аренда помещения, как оно будет использовано и кто получит к нему доступ (возможные сотрудничающие организации)?
- Если в гранте заложены зарплаты, каковы обязанности, задания и рабочие планы оплачиваемых работников?
- Если в гранте заложено приобретение оборудования, какое именно оборудование необходимо и как оно будет использовано? Сколько людей смогут им пользоваться?

Несомненно, в одном проекте, особенно большом, может быть охвачено несколько разных направлений финансирования. Но с другой стороны, всегда полезно подумать о типе вашего проекта, тем более что грантодатель, возможно, именно об этом и спросит.

Где найти доноров?

К счастью, в каждой стране есть список доноров и различные проспекты доступных фондов. К сожалению, такие списки и проспекты довольно редко содержат свежие данные, поскольку информация быстро меняется (адреса фондов и грантодателей, сроки подачи заявок, контактные фамилии, критерии отбора). Поэтому не стоит полагаться только на такие источники информации. Лучшее, что можно сделать, — составить собственный список потенциальных доноров и кратко интересоваться по телефону каждые два-три месяца, нет ли у них чего-либо интересного для вас. Главное — не зависеть от информации, полученной из вторых рук, чтобы предвидеть и избежать многих обескураживающих неудач.

Готовы ли вы к написанию заявки?

Приводим десять наиболее важных вопросов, которые необходимо задать себе, начиная поиск гранта.

1. Процесс получения гранта — в чем его сущность?
2. Когда я должен искать грант?
3. Каковы основные потребности моей организации до начала написания заявки?
4. Какая часть процесса в дальнейшем окажет наибольшее воздействие на наши возможности получения гранта?
5. Где и как я буду искать грантодателя?
6. Как я войду в контакт с потенциальными грантодателями, если они появятся?
7. Кто будет готовить заявку и как она будет составлена?
8. Когда заявка будет готова, как мы можем быть уверены, что она будет рассмотрена грантодателем?
9. Что мы должны делать, если наша заявка была отвергнута?
10. Что мы должны делать, если наша заявка профинансирована?

Имейте в виду: ваша организация готова начать поиск гранта, если в добавление к хорошему проекту она удовлетворяет еще и следующим условиям.

- Организация имеет информационную брошюру или информационный листок. В них должны быть сформулированы цели и задачи организации, ее краткая история, главные программы и виды деятельности, ее организационная структура и ее основные успехи.
- Организация имеет готовый текущий годовой бюджет или может доказать грантодателю, что она будет использовать полученные средства и управлять ими в соответствии с проектом.
- Организация будет подотчетна в отношении полученных средств и результатов работы; имеет копию своего учредительного документа или устава; имеет прошлогодний годовой отчет.
- Есть газетные статьи или ссылки на другие опубликованные материалы о деятельности организации. Есть письма поддержки и благодарственные письма.
- Организация может предложить какие-либо выгоды или возможности своим потенциальным донорам.

Эти критерии могут показаться несколько жесткими для многих организаций, но опыт показывает, что большая часть организаций, реально получивших гранты, удовлетворяла указанным условиям.

Конечно, не все это необходимо, если вы обращаетесь за финансированием к местному донору по поводу финансирования небольшого проекта и не просите много денег. Ваш проект готов к подаче, если вы чувствуете, что можете предоставить всю требуемую информацию.

Процесс написания заявки

Ниже перечислены главные составные части заявки.

1. Вступительное письмо-обращение.
2. Краткое изложение заявки.
3. Аналитическая записка.
4. Постановка проблемы.
5. Цель.
6. Задачи.
7. Методы.
8. Система оценки.
9. Бюджет.
10. Прошлые и будущее финансирование.
11. Приложения.

Последовательность пунктов этого списка может варьироваться при работе с различными грантодателями, так как большинство из них имеют собственное руководство, предъявляющее различные требования и формат заявки. Но суть обычно не меняется. Как правило, необходим титульный лист. Иногда грантодатели просят заполнить форму, содержащую стандартные вопросы о заявителе и его проекте.

В основе требований грантодателя к составлению документов могут лежать два основания.

Они хотят быть уверенными, что заявитель высылает всю информацию, требуемую для оценки заявки.

Кроме того, членам оценочного комитета легче оценить проекты, состоящие из одинаковых частей, расположенных в том же самом порядке. Например, если одного из них интересуют бюджеты нескольких заявок, он сможет легко найти их, поскольку они находятся в одном и том же разделе заявок. Конечно, если заявитель соблюдал форму заявки.

Форма написания заявки так же важна, как и ее содержание. Не перегружайте страницу текстом — поля, разбивки, выделение параграфов сделают ее более привлекательной, облегчат чтение. Как уже упоминалось, фандрайзинг в большей степени должен быть процессом развития отношений с уже имеющимися и потенциальными донорами, чем просто добычей денег. Если иметь это в виду, становится очевидным, что следование форме написания заявки, предложенной грантодателем, — один из первых шагов в направлении укрепления ваших отношений. С другой стороны, заявка — это действительно проблемное описание или определение состояния организации в отношении к определенному донору. Посмотрите на дело глазами донора, и после этого опишите перспективу его инвестиций. Помните, что гранты получаются в значительной мере не потому, что организация заслуживает поддержки, а потому, что нечто должно быть сделано, и именно ваша организация собирается это делать. Не стоит давать длинные описания потребностей вашей организации. Избегайте многословия. Доноры отделяют существо дела от пустой риторики. Не пользуйтесь «заезженными» штампами, такими как: «наиболее уникальный», «приоритетный», «создание сообщества», «устойчивое развитие» и т.д.

Приложения

Их предназначение — показать, что организация уникальна в своей сфере и выполняет работу на высоком уровне. Материалы по поддержке проекта могут включать, например, следующие документы.

- Письма поддержки (рекомендательные письма) от ключевых фигур или организаций в данной сфере деятельности и письма или свидетельства признания заслуг, например, от руководства, министерства и т.д.
- Краткую рабочую или творческую биографию ключевых фигур: руководителей проектов, экспертов и т.д. с указанием их профессионального опыта. Это позволит показать грантодателю их способность выполнить все, что запланировано в заявке.
- Копии протоколов собраний руководства организации об обсуждении и принятии проекта и заявки на грант. У некоторых из грантодателей имеется отрицательный опыт по заявкам, посылавшимся одним лицом от имени всей организации, в то время как другие ее члены даже не знали об этом.

Приложите любые другие материалы, новые статьи, брошюры и т.д., которые, по вашему мнению, важны и помогут грантодателю принять решение. Однако не «перегрузите» свою заявку посторонними материалами. Заявка на пяти страницах, которая сопровождается двадцатью пятью страницами материалов приложений, будет выглядеть более чем странно.

Подача заявки

Теперь, после того, как вы прошли через все ступени подготовки и ваша заявка готова, следует сделать еще несколько дополнительных шагов, чтобы быть уверенным в успехе. Отослав заявку, вы можете позвонить грантодателю, чтобы убедиться в получении им вашего послания. По этой же причине вы можете посетить его. В этом случае можно взять с собой концепцию заявки и предложить ее представителю источника финансирования. То же самое можно сделать в форме письма.

Постарайтесь избежать наиболее распространенных перечисленных ниже ошибок. В отдельных случаях они могут быть очевидными, однако даже опытные авторы заявок на грант иногда совершают эти ошибки:

- Пренебрежение формальными требованиями.
- Разработка заявки на грант, которая явно превышает возможности организации.
- Содержание заявки написано туманно, слишком длинно или слишком коротко.
- В заявке содержится информация, вводящая в заблуждение.
- Цели и задачи изложены в общем, без необходимых уточнений.
- Заявитель «хочет спасти весь мир» — заявка кажется невыполнимой.
- Заявитель пишет агрессивным или не допускающим возражений тоном.
- Заявитель не хочет сотрудничать с другими организациями.

ГЛОССАРИЙ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) — Полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект. Иногда возможно частичное совмещение или одновременное выполнение отдельных фаз проекта.

Фаза проекта (Project Phase) — Набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных или существенных промежуточных результатов проекта.

Веха проекта — значительное событие в проекте. Часто обозначает смену фазы проекта.

В зависимости от типа и вида проекта могут быть использованы различные структуры жизненных циклов проекта. Например, ЖЦ проекта может включать следующие основные фазы:

- Формирование концепции
- Определение проекта (планирование)
- Проектирование (разработка)
- Изготовление (производство)
- Внедрение (установка, ввод в эксплуатацию)
- Завершение (закрытие проекта)

Инициация проекта (Project Initiation) — процесс управления проектом, результатом которого является принятие решения о начале проекта или очередной фазы его жизненного цикла.

Команда управления проектом (Project Management Team) — члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в процесс принятия решений по проекту и процессы управления проектом.

Критерии успеха проекта (Project Success Criteria) — совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.

Критический путь проекта (Critical Path) — в сетевой модели (диаграмме) проекта — последовательность работ и зависимостей, определяющая самое раннее завершение проекта. Критический путь будет изменяться время от времени в зависимости от того, завершаются ли работы досрочно или позже плановых сроков. Хотя обычно критический путь вычисляется для всего проекта, он может быть определен также для контрольных событий или для подпроектов. Критический путь обычно составляют работы, резерв времени которых минимален или равен нулю.

Мастер-план проекта (Master Schedule) — укрупненное расписание, расписание обобщающего уровня, которое включает укрупненные работы (этапы) и ключевые события.

Матрица ответственности (Responsibility Assignment Matrix) — структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта (OBS) структурную декомпозицию работ (WBS) для назначения ответственных лиц за работы (результаты) и фазы проекта.

Матричная организация (Matrix Organization) — организационная структура, в которой исполнители могут быть одновременно задействованы в работах на нескольких проектах и отчетываться перед несколькими руководителями. Менеджер проекта разделяет ответственность с функциональными менеджерами в определении приоритетов и руководстве работами исполнителей, вовлеченных в проект. Существуют различные типы матриц, отличающиеся разделением власти и ответственности между функциональными руководителями и менеджерами проектов.

Менеджер проекта (Project Manager) — лицо, ответственное за управление проектом, которому заказчик или инвестор делегируют полномочия по руководству работами в рамках проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта.

Мониторинг проекта (Monitoring) — сбор, анализ данных, представление отчетов по выполнению проекта, обычно в сравнении с планом, и, при необходимости, выработка корректирующих воздействий.

Организационная структура проекта (Project organization) — наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.

План проекта (Project Plan) — формальный, утвержденный документ, используемый для организации и координации исполнения и контроля проекта. Основополагающее использование плана проекта заключается в документировании планируемых предположений и решений для обеспечения связи между участниками проекта и для документирования целей, предметной области, расписания работ и стоимости проекта. План проекта может быть как укрупненным, так и детальным.

Планирование качества (Quality Planning) — определение стандартов качества, относящихся к проекту, и способов соответствия им.

Планирование коммуникаций (Communication Planning) — определение информационных и коммуникационных потребностей участников проекта и способов их удовлетворения.

Планирование поставок (контрактов) (Procurement Planning) — определение состава необходимых закупок (контрактов) и их основных параметров (сроки, объем и т.п.).

Планирование предметной области (содержания) проекта (Scope Planning) — разработка документального представления и согласования содержания и границ проекта, которое включает: обоснование проекта, основные результаты, цели и задачи проекта.

Планирование ресурсов (Resource Planning) — определение, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы и др.), когда и в каких количествах необходимы для выполнения работ проекта.

Портфель проектов (Project Portfolio) — множество проектов и программ, объединенных для удобства управления.

Проекты и программы в портфеле проектов могут иметь или не иметь общие цели, но, как правило, имеют общие ограничения по ресурсам.

Постоянная или родительская организация (Permanent or Parents Organization) — организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется.

Предметная область (содержание) проекта (Project Scope) — совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта.

Программа (Program) — группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения

1. Цели на уровне программы, как правило, связаны со стратегическими целями организации. Уточнение целей и требований к результатам по мере продвижения программы является частым явлением.

2. Выполнение отдельного проекта в составе программы может не давать ощутимого результата (дохода), в то время как осуществление всей программы обеспечивает максимальную эффективность (прибыль).

Программное обеспечение для управления проектами (Project Management Software) — класс компьютерных программ, разработанных специально для планирования и контроля затрат, сроков и других компонентов проекта.

Продукт проекта (project product) — основной конечный результат проекта, который поставляется заказчику, обычно определен в проектном задании (спецификации) на продукт.

Проект (Project) — целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги. Реализации проекта присущи специфические способы организации работ и управления.

1. Проекты направлены на достижение конкретных целей. Однако в некоторых проектах цели и требования к результатам могут уточняться по мере выполнения проекта.

2. Степень уникальности может значительно отличаться от одного проекта к другому. Уникальность может быть связана как с конечными целями проекта, так и с условиями их достижения.

3. Как правило, проекты предполагают необходимость координированного выполнения взаимосвязанных действий несколькими исполнителями.

4. Проект предполагает создание временной организационной структуры для достижения поставленной цели.

5. Крупный проект может состоять из нескольких проектов (подпроектов).

Подпроекты (subprojects). Проекты часто подразделяются на компоненты, для которых организуется выделенное управление (подпроекты). Подпроекты могут выделяться в соответствии с ходом проекта (такие как отдельные фазы проекта) или в соответствии со структурой и спецификой получаемых результатов (продуктов) проекта.

Подпроекты часто приравниваются к проектам и управляются как проекты.

Проектно-ориентированная организация (Projectized Organization) — любая организационная структура, в которой менеджер проекта имеет полные полномочия для определения приоритетов и для руководства работой лиц, привлеченных для работы в рамках данного проекта.

Проектно-ориентированное управление (Management by Projects) — управленческий подход, при котором многие заказы и задачи производственной деятельности организации рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.

Работа (Activity) — элемент проекта, выполняемый в процессе его осуществления. Работа обычно имеет ожидаемую (плановую) продолжительность (длительность), предполагаемую (ожидаемую) стоимость и требуемые ресурсы. Работа часто подразделяется на задания.

Расписание проекта (Project Schedule) — плановые даты для выполнения работ и плановые даты для наступления контрольных (ключевых) событий («вех») проекта.

Расписание контрольных событий (Milestone Schedule) — расписание обобщающего уровня, которое отображает сроки наступления контрольных событий и этапов (см. также Мастер-план).

Результат проекта (Deliverable) — любой измеримый, материальный, определенный «выход» или результат, который должен быть получен для завершения проекта или его части. Обычно используется в более узком значении по отношению к внешним результатам, которые являются объектом утверждения спонсором или клиентом.

Сетевая диаграмма проекта (Project Network Diagram) — любое схематичное представление логических взаимосвязей между работами проекта. Всегда изображается слева направо для отображения хронологии проекта. Часто путают с «диаграммой PERT».

Сетевое планирование — методы планирования с использованием техники сетевого моделирования и анализа, комплекса взаимосвязанных работ.

Стратегия проекта (Project Strategy) — определяет направления и основные принципы осуществления проекта; описывает, какие промежуточные результаты и в какой

последовательности должны быть выполнены для достижения всей совокупности стоящих перед проектом конечных целей.

Структурная декомпозиция работ (Work Breakdown Structure) — иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на основные результаты проекта, определяющие его предметную область. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом проекта может быть как продукт, услуга, так и пакет работ или работа.

Структуры проекта (Project Structures) — иерархические декомпозиции проекта на составные части (элементы, модули), необходимые и достаточные для эффективного осуществления процесса управления проектом в интересах различных участников проекта.

Управление интеграционными процессами в проекте (Project Integration Management) — раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для соответствующей координации различных элементов проекта. Сюда входят разработка плана проекта, выполнение плана проекта и общий контроль изменений.

Управление качеством в проекте (Project Quality Management) — раздел управления проектами, включающий в себя процессы, необходимые для обеспечения гарантий того, что проект удовлетворит потребностям, ради которых он и был предпринят. Включает планирование качества, обеспечение качества и контроль качества.

Управление коммуникациями в проекте (Project Communications Management) — раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для организации сбора и распределения достоверной проектной информации. Состоит из планирования коммуникаций, распределения информации, предоставления отчетности об исполнении проекта и административного завершения.

Управление контрактами и поставками в проекте (Project Procurement Management) — раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для обеспечения поставки продуктов и услуг извне. Включает в себя планирование поставок, планирование предложений, запрос предложения, выбор источников, администрирование контракта, закрытие контракта.

Управление конфликтами в проекте (Project Conflict Management) — процесс, в котором с помощью использования управленческих технологий разрешаются различные рассогласования, как технического, так и личностного характера, возникающие в рамках работы над проектом.

Управление предметной областью проекта (Project Scope Management) — раздел управления проектами, включающий в себя процессы, необходимые для обеспечения того, что в проект включены все требуемые работы и только те работы, которые необходимы для успешного завершения проекта. Включает инициацию работ, планирование предметной области, определение предметной области, подтверждение предметной области и контроль изменений предметной области.

Управление проектом по временным параметрам (Project Time Management) — раздел управления проектами, включающий в себя процессы управления проектом по временным параметрам, необходимые для обеспечения своевременного завершения проекта, в том числе: определения работ, определения последовательности работ, оценки продолжительности работ, разработка календарного плана и контроля календарного плана.

Управление проектом (Project Management (PM)) — использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта.

Управление рисками в проекте (Project Risk Management) — раздел управления проектами, включающий в себя процессы, связанные с определением, анализом и соответствующими мерами реагирования на риски в проекте. Включает прогнозирование и определение

рисков, количественную оценку рисков, разработку методов реагирования на риски и контроль реагирования на риски.

Управление стоимостью проекта (Project Cost Management) — раздел управления проектами, включающий процессы, необходимые для соблюдения утвержденного бюджета проекта. Состоит из планирования ресурсов, оценки стоимости, формирования сметы и бюджета и контроля стоимости.

Управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management) — раздел управления проектами, включающий процессы, требуемые для наиболее эффективного использования вовлеченного в проект персонала. Состоит из организационного планирования, подбора персонала, создания и развития команды.

Устав (Паспорт) проекта (Project Charter) — документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта.

Участники проекта (Stakeholders) — физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Цели проекта (Project Objectives) — желаемый результат деятельности, достигаемый в результате успешного осуществления проекта в заданных условиях его реализации.

Члены команды проекта (Project Team Members) — люди, которые напрямую или косвенно подотчетны менеджеру (управляющему) проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектно-ориентированная деятельность приобретает все большую актуальность в мировом и российском сообществе. Сегодня необходимо управлять именно проектами, а не процессами или функциями организаций. Сотни, а иногда и тысячи разных по объему и продолжительности проектов нацелены на то, чтобы улучшить качество, снизить затраты, увеличить мощность, сократить время изготовления изделий, вывести новую продукцию на рынок — и все это ради достижения конкурентных преимуществ отдельных организаций, целых отраслей производства и социальных сфер деятельности.

В мире уже давно признано, что управление проектами — особая область менеджмента, применение которой дает ощутимые результаты. Профессионалы в этой области высоко ценятся (в США это третья по средней величине оплаты профессия после юристов и врачей), а сама методология управления проектами стала фактическим стандартом управления на многих тысячах предприятий и применяется в той или иной степени практически во всех крупных корпорациях. В прошлом году приняты стандарты управления проектами ANSI, разработан проект стандартов управления проектами ISO 10006.

Овладение методологией управления проектами означает обладание одним из важных конкурентных преимуществ на различных рынках (образовательных услуг, информационных, технических, кадровых). Проектно-ориентированная деятельность означает, что организация имеет возможность сочетать регламентированные процессы-функции в своей структуре с динамичными целенаправленными методиками реализации проектов. Внедрение проектной организации работ основывается на использовании современных инструментов планирования и контроля хода реализации проектов.

Цель управления проектами как методологии — превратить процесс управления инновациями из спонтанной, часто непредсказуемой и случайной деятельности в деятельность профессионала, в ремесло в хорошем смысле этого слова, сформулировать требования к квалификации менеджеров, участвующих в проекте. Методология управления проектами «обрекает» проект на успех, позволяет выстроить технологический алгоритм его разработки и реализации, а значит — и снизить риски ошибок управления.

В эффективной реализации проекта решающее значение уделяется управлению:

- умение четко спланировать проект и организовать его выполнение;
- грамотное использование человеческого фактора;
- лидерство в проекте, умение организовать работу; подбор, мотивация и стимулирование команды и других участников проекта; координация их деятельности, предупреждение и разрешение конфликтов.

Именно в проектном управлении наиболее объемно сформулированы условия управления инновационным развитием образовательного учреждения:

- отказ от традиционных образцов профессиональной деятельности, неприменимых в условиях возникшего затруднения, что создает основу для инновационного прорыва;
- стимулирование творческого поведения субъекта для выработки инновационного способа решения возникшего затруднения;
- конкурсный отбор наиболее приемлемого варианта инновационного решения из перечня представленных способов.

Всем этим требованиям отвечает форма проектных конкурсов федерального, регионального и муниципального уровней, примером которого может служить, в частности, объявление о проведении конкурсного отбора образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы (постановление Правительства Российской Федерации «О мерах государственной поддержки образовательных учреждений, активно внедряющих инновационные образовательные программы»).

Таким образом, проектные технологии становятся обязательным элементом управления инновационным развитием современного образовательного учреждения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Александрова Е.С. Педагогическое проектирование как средство ценностного согласования во взаимодействии субъектов образовательного процесса: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. — СПб.: СПбГУПМ, 2000. — 19 с.
2. Алексеев Н.Г. Методологические принципы проектирования образовательных систем // Проектирование в образовании: проблемы, поиски, решения: Материалы конференции ИПИ РАО. — М., 1994.
3. Анисимов О.С. Методологическая культура педагогической деятельности и мышления. — М.: Экономика, 1991.
4. Борзенков В.Л., Прикот О.Г. Методология решения управленческих задач средствами СДИ-события. — М.: Изд-во РАМАБ, 1995. — 78 с.
5. Борзенков В.Л., Прикот О.Г. СДИ как средство решения управленческих проблем: Метод. пособие. — М.: Изд-во РАМАБ, 1995. — 90 с.
6. Виноградов В.Н., Эрлих О.В. Реальная школа: Опыт проектирования развития образовательной системы. Научно-методическое пособие. — СПб.: ВНИИЖ, 1997. — 112 с.
7. Воропаев В.И. Управление проектами в России. — М.: Алакс, 1995. — 225 с.
8. Грачева А.П. Современная школа: Новая модель. Программа создания и развития. Секреты управления. — М.: АСТ-ПРЕСС ШКОЛА, 2005. — 160 с.
9. Громова Л.А. Управление развитием: принципы проектной деятельности // Проблемы управления организациями социальной сферы: Материалы межвузовской научно-практической конференции. — СПб.: Изд-во «Книжный дом», 2002. — С. 43—46.
10. Громыко Ю.В. Проектирование и программирование развития образования. — М.: МАРО, 1996. — 580 с.
11. Громыко Ю.В. Проектное сознание: Руководство по программированию и проектированию в образовании для систем стратегического управления. — М.: Институт учебника Paidea, 1997. — 560 с.
12. Загвязинский В.И. Проектирование региональных образовательных систем // Педагогика. — 1999. — № 5. — С. 65—67.
13. Заир-Бек Е.С. Основы педагогического проектирования. — СПб.: Просвещение, 1995. — 234 с.
14. Заир-Бек Е.С. Теоретические основы обучения педагогическому проектированию: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук. — СПб.: РГПУ им. А.И.Герцена, 1995. — 36 с.
15. Зарецкий В.К., Каменский Р.Г., Краснов С.И. Опыт использования организационно-деятельностных игр в проектировании регионального образования. — М., 1995.
16. Зарецкий В.К., Краснов С.И., Каменский Р.Г., Рябцев В.К. О двух подходах к проектированию образовательных систем. Проектирование в образовании: проблемы, поиски, решения: Сб. науч. тр. / Ин-т педагогич. инноваций РАО. — М., 1994.
17. Ильина Т.В., Шинкевич И.В., Ушакова М.В. Педагогическое программирование в учреждениях дополнительного образования. — Ярославль: ЯОЦДиЮ, 1996. — 34 с.
18. Имакаев В.Р. Особенности моделирования в педагогическом проектировании (на материале становления инновационных школ Пермской области): Автореф. дис. ... канд. пед. наук. — М.: ИПИ РАО, 1997. — 19 с.
19. Краснов С.И. Подходы к проектированию образовательных систем // Инновации в образовании: от идеи до воплощения. — М., 1995. — Вып. 1.
20. Козырь В.И. Методологические основания проектирования образовательных систем // Междисциплинарные исследования в педагогике / Под ред. В.М.Полонского. — М.: ИТП и МИО РАО, 1994. — С. 125—143.

21. Крупник С.А. Проектирование деятельностных систем образования: методолого-педагогические аспекты: Дис. ... канд. пед. наук. — Минск, 1997. — 121 с.
22. Курбатов В.И., Курбатова О.В. Социальное проектирование: Учебное пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2001. — 416 с.
23. Масюкова Н.А. Проектирование в образовании / Под ред. профессора Б.В.Пальчевского. — Минск: Технопринт, 1999. — 288 с.
24. Моделирование педагогических ситуаций / Под ред. Ю.Н.Кулюткина, Г.С.Сухобской. — М., 1981.
25. Организационные технологии управленческой деятельности: проектирование / Под ред. О.Е.Лебедева. — СПб.: КО Санкт-Петербурга, 1997. — 83 с.
26. Педагогические основы проектирования образовательных систем нового вида: Монография / Под ред. А.П.Тряпицкой. — СПб.: Образование, 1995. — 171 с.
27. Прикот О.Г. Лекции по философии педагогики. — СПб.: Изд-во TVPinc, 1998. — 163 с.
28. Прикот О.Г. Методологические основания педагогической системологии: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук. — СПб.: РГПУ им. А.И.Герцена, 1998. — 32 с.
29. Прикот О.Г. Педагогика отождествления и педагогическая системология. — СПб.: Изд-во TVPinc, 1995. — 260 с.
30. Прикот О.Г. Проектирование развития школы на длительную перспективу: Методическое пособие. — СПб.: ТВПинк, 1998. — 38 с.
31. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Управление современной школой. Вып. IX. Проектное управление развитием образовательной организации. — Ростов н/Д: Изд-во «Учитель», 2006. — 256 с.
32. Прикот О.Г. Учитель и модернизация. — СПб.: TVPinc, 2003. — 170 с.
33. Проектирование систем внутришкольного управления / Пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / Под ред. А.М.Моисеева. — М.: Педагогическое общество России, 2001. — 384 с.
34. Радионов В.Е. Нетрадиционное педагогическое проектирование. — СПб.: ГПУ, 1996. — 144 с.
35. Радионов В.Е. Теоретические основы педагогического проектирования: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук. — СПб.: РГПУ им. А.И.Герцена, 1996. — 37 с.
36. Чечель И.Д. Проектирование инновационных образовательных институтов. Проектирование в образовании: проблемы, поиски, решения. Сб. науч. тр. ИПИ РАО. — М., 1994.
37. Шахматова Т.С. Педагогическое проектирование воспитательно-образовательного процесса многопрофильной гимназии: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. — Новокузнецк, 1998. — 19 с.
38. Школа проектов № 112 — от замысла до результата / Под ред. М.Б.Багге. — СПб.: СПбГУПМ, 2000. — 116 с.
39. Юсупов В.З. Теоретические основы социально-педагогического проектирования в региональных системах образования: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук. — Ярославль: ВГПУ, 1999. — 42 с.
40. Яковлева И.О. Концепция педагогического проектирования: методологические аспекты: Монография. — М.: Информационно-издательский центр АТиСО, 2002. — 194 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
<i>Глава 1. Роль проектных технологий в современной модели управленческой деятельности.....</i>	<i>5</i>
<i>Глава 2. Проектирование как процесс создания инновации.....</i>	<i>34</i>
<i>Глава 3. Управление реализацией проекта как профессиональная компетентность руководителя образовательного учреждения.....</i>	<i>64</i>
<i>Глава 4. Условия успешной реализации проекта в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения.....</i>	<i>84</i>
<i>Глава 5. Грантовая составляющая проектного менеджмента в современной школе.....</i>	<i>109</i>
Глоссарий проектной деятельности.....	118
Заключение	123
Литература.....	124

Изд. лиц. ЛР № 020742. Подписано в печать 19.11.2009
Формат 60×84/8. Бумага для множительных аппаратов
Гарнитура Times. Усл. печ. листов 15,75
Тираж 500 экз. Заказ 993

Отпечатано в Издательстве
Нижевартковского государственного гуманитарного университета
628615, Тюменская область, г.Нижевартовск, ул.Дзержинского, 11
Тел./факс: (3466) 43-75-73, E-mail: izdatelstvo@nggu.ru