



МАТЕРИАЛЫ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧТО?

1.Идея проекта - название – тип проекта

- 1.1. Формулирование проектной идеи
- 1.2. Формулирование названия проекта
- 1.3. Определение типа проекта

ПОЧЕМУ?

2. Предыстория проекта

- 2.1. Описание предыстории проекта

3. Актуальность и социальная значимость проекта

- 3.1.Обоснование актуальности и целесообразности проекта
- 3.2. Обоснование социальной значимости проекта

4.Анализ ситуации

- 4.1. Анализ условий и обстоятельств реализации проекта через выявление внутренних и внешних возможностей и ограничений
- 4.2. Сравнение возможностей и ограничений

ЗАЧЕМ?

5.Целеполагание

- 5.1. Определение целевых рамок проекта
- 5.2. Формулирование основной цели, раскрывающей суть проекта
- 5.3. Раскладка основной цели на составляющие подцели низшего уровня и целевые задачи
- 5.4. Проверка точности целеполагания: сборка целевых компонентов до основной цели

6. Ожидаемые результаты и критерии

- 6.1. Определение ожидаемых результатов выполнения проекта в соответствии с поставленными целями
- 6.2. Разработка критериев достижения заданных результатов

КАК / КАКИМ ОБРАЗОМ?

7.Необходимые виды работ

- 7.1. Определение всех видов работ согласно заявленным целевым задачам
- 7.2. Соотнесение выделенных видов работ с ожидаемыми результатами по каждой целевой задаче
- 7.3. Составление обобщенного перечня необходимых видов работ по проекту

8. Необходимые виды ресурсов

- 8.1. Определение необходимых для выполнения проекта видов ресурсов
- 8.2. Выявление имеющихся (доступных) и недостающих или отсутствующих из необходимых ресурсов

КТО - С КЕМ – КОМУ/ДЛЯ КОГО?

9. Исполнители и соисполнители проекта

- 9.1. Определение функциональных позиций в проекте
- 9.2. Выявление исполнителей по проекту
- 9.3. Выявление соисполнителей по проекту

10. Партнеры

- 10.1. Выявление партнеров для реализации проекта

11. Заинтересованные стороны

- 11.1. Определение благополучателей проекта
- 11.2. Определение клиентов проекта
- 11.3. Первичные контакты с заинтересованными сторонами

КОГДА?

12. Временные горизонты и этапы работ

- 12.1. Определение временных горизонтов проекта
- 12.2. Определение этапов выполнения проекта

ГДЕ?

13. Местоположение и место выполнения проекта

- 13.1. Сравнение вариантов места выполнения проекта и его местоположения

КАК (КАКИМ ОБРАЗОМ - МЕХАНИЗМЫ)?

14. Информационно-коммуникационное сопровождение проекта

- 14.1. Осуществление первичных коммуникаций по поводу проектной инициативы
- 14.2. Задействование первичных информационных поводов

* * *

ЧТО ?

1.Идея проекта - название – тип проекта

1.1. Формулирование проектной идеи

Любой реализованный проект – это продвижение от «было» к «стало», изменение действительности, которое вы хотите осуществить. Представление (образ) о том, каким должно стать то или иное место, как можно организовать деятельность или досуг горожан служит для авторов проекта своеобразным направлением. Реализовать желаемые изменения можно разными способами. И на стыке представлений автора (авторов) проекта о том, каким будет желаемое будущее и представлений о том, каким способом этого будущего вернее всего достичь, и появляется идея проекта.

Проект (*от лат. Projectus*) - буквально означает «брошенный вперед», своеобразный рывок, прорыв в будущее. Проектная идея – это всегда уникальное представление о том, что должно измениться, и/ или о том, каким образом что-то можно изменить. Уникальность заключается не в яркости идеи, не в ее глубокой научной или технологической проработке (такое тоже может быть, необходимо в каких-то сферах, но это не является обязательным условием). Уникальность в том, насколько более вероятный и точный способ изменения ситуации в определенных условиях указывает проектная идея; в том, насколько точно определено то, что именно нужно менять.

Пример:

На первой сессии в Воткинске был предложен проект «Закрытый каток для круглодичных занятий». Проект крытого катка, дорогостоящий и энергоемкий (поэтому нереализованный), уже был предложен администрации. Автор предложил каток со светопроницаемым куполом, экономным энергопотреблением, не требующим капитального строительства. Образ желаемого будущего – крытый круглодично доступный каток – не уникален в данном случае. Уникален способ, который автор предлагает для достижения этого образа в сложившихся условиях. Проектная идея данного проекта заключается именно в этом способе. Что нужно изменить, чтобы достичь желаемого будущего? Способ его достижения.)

Пример:

Проектной идеей одного из участников курса по реализационному проектированию в Самаре была следующая: открыть необычный ресторан азиатской, корейской кухни, каждое посещение которого было бы для посетителей вкусовым «гастрономическим приключением». Подразумевалось, что ресторан будет работать с непривычными, не банальными рецептами, не смягчая вкус корейских блюд, а, напротив, сохраняя их. Каждое посещение ресторана должно быть обставлено именно как приключение, связанное с новым вкусом блюд, их историей и пр. Когда участники группы обсуждали проект, они задали много вопросов про то, а кто же будет часто ходить в подобный ресторан, как он окупится, как его рекламировать. Встревоженный вопросами автор незаметно для себя согласился, что можно делать и легкие перекусы, и смягчить вкус блюд, чтобы посетителям было привычнее и их было бы больше. То есть автора допустил, что вместо уникального (и конкурентноспособного за счет необычности) ресторана с редкими и необычными вкусами блюд, можно открыть обычный ресторан с привычными для посетителей вкусами (который ничем не выделится среди таких же и останется незаметным). Таким образом, основная идея, идея вкусового «гастрономического приключения» потерялась. Что нужно изменить, чтобы достичь образа желаемого будущего (ресторана с уникальными блюдами) – вкус блюд. Без этого не будет уникальной идеи.)

Образ желаемого будущего в каждом городе, у каждого автора – свой. Обстоятельства и условия каждый раз разные, поэтому готовых алгоритмов быть не может. Чем лучше автор проекта понимает специфику условий и обстоятельств именно своей ситуации, тем точнее и уникальнее его проектная идея.

1.2. Формулирование названия проекта

Название является основным элементом, через который проект представляется внешнему миру. Поэтому, именно название переформулируется иногда многократно, пока не схватятся основное содержание идеи и сущностные составляющие проекта. Отсюда можно сформулировать следующие требования к названию проекта:

- отражение главной идеи;
- суть проекта (что будет делаться и в какой направленности, как идея будет реализована);
- образно-наглядное выражение.



При формулировании названия нужно учитывать, кто будет чаще всего слышать название и как его воспринимать.

Хорошо, если в названии будет присутствовать образная составляющая. Это облегчит восприятие идеи проекта. В этой связи иногда может быть два названия: развернутое, полное и краткое (более образное). Например, краткое название: «Экстрим парк «Территория мужика». Развернутое название: «Создание парка активного отдыха с элементами экстремального туризма «Территория мужика»».

Повторять процедуру с поиском адекватного идее названия нужно до тех пор, возвращаясь к ней на последующих шагах – пока не будет сомнений в точности названия.

Пример формулировки названия проекта:

Неточная формулировка названия: «Организация взаимодействия администрации города и специализированных организаций по развитию города как туристического центра».

Точная формулировка названия: «Создание муниципального координационного центра развития туризма».

1.3. Определение типа проекта

Есть множество классификаций проектов, которые доступны для ознакомления. Мы предлагаем в качестве опорной использовать классификацию по характеру проектной деятельности. По характеру деятельности проекты можно отнести к социальным, организационным, коммерческим, научно-технологическим, образовательным и пр.. После определения типа проекта по характеру деятельности, можно уточнить тип по источникам финансирования, времени и т.д.

Почему мы предлагаем именно эту классификацию опорной? Тип проекта часто определяют, ориентируясь на ожидаемые результаты и эффекты (для кого, для чего проект?), но важно учитывать еще и способ достижения результатов и эффектов, который используется проектантами. Классификация по характеру деятельности позволяет объединить и учесть оба этих наиболее существенных аспекта.

К определению типа проекта не стоит подходить формально. Тип проекта задает характер, границы и отчасти результаты проектной деятельности.

Пример:

Если результатом проекта является адекватно, полезно организованный досуг детей, эффектами проекта – развитие у детей навыков коммуникабельности, и при этом от благополучателей (детей и их родителей) не требуется оплата предоставленных услуг, мы можем утверждать, что тип проекта – социальный. За подобные проекты могут взяться некоммерческие, общественные организации, общественные инициативные группы.

Если же при этом организацию досуга детей оплачивают родители, результатом проекта будет не только полезно организованный досуг детей, но и прибыль организаторов. Такой проект можно считать коммерческим, продающим услугу – организацию досуга детей.

ПОЧЕМУ ?

2. Предыстория проекта

2.1. Описание предыстории проекта

Автор проектной идеи всегда предлагает ее и занимается ею, потому что есть мотивы для такой деятельности. Что важно изменить в настоящем? Почему это необходимо? Почему это нужно сделать именно таким образом? Чем глубже автора/авторы понимают, что за мотивы ими движут, тем лучше они своими мотивами управляют, тем легче они находят партнеров, движимых теми же мотивами. Главное же: они всегда понимают, на какие уступки готовы пойти ради реализации, а где не готовы уступить.

3. Актуальность и социальная значимость проекта

3.1. Обоснование актуальности и целесообразности проекта

Актуальность и целесообразность проекта можно обосновать не столько решением существующей проблемы, сколько опираясь или на картину возможного будущего, или на то, какие результаты принесет реализация проекта определенной социальной группе, организации, городу или региону, стране.

В некоторых ситуациях полезно проанализировать и продемонстрировать в качестве аргумента сравнение двух просчитанных вариантов будущего. Первый вариант предполагает, что проект не реализован, ситуация осталась прежней или ухудшилась; второй вариант – проект реализован, достигнутые эффекты и результаты изменили ситуацию к лучшему. Если применять в качестве аргументации такой способ (сравнение вариантов возможного будущего), то необходимо опереться на данные статистики, экономические или финансовые расчеты (если позволяет суть и тип проекта), социальные прогнозы. Также для обоснования значимости проект стоит понять насколько потенциальные благополучатели заинтересованы в реализации (лучше спросить у них самих), как представляют себе изменения, которые произойдут в их жизни по мере реализации проекта.

3.2. Обоснование социальной значимости проекта

Есть важные особенности обоснования необходимости проекта, если проект направлен на помощь уязвимым социальным группам. Привлекать людей к участию и вовлеченности, акцентируя их внимание на тяготах жизни потенциальных благополучателей, на том, как трудны их условия жизни, напоминая людям о нормах социальной ответственности и, тем более, взывая к их совести, очень рискованно. Практика показывает, что большинство предпринимателей России готовы

инвестировать и оказывать помощь, да и обыватели небезучастны. Но только в том случае, когда уверены, что их помощь гарантированно изменит ситуацию к лучшему. Людей стоит привлекать, демонстрируя, какие перспективы откроет для благополучателей их помощь и участие, насколько более здоровыми, благополучными, успешными они станут. Вкладывать усилия и средства туда, где было плохо до их помощи и останется также плохо после оказания помощи, руководствуясь лишь душевным порывом, тяжелым чувством жалости трудно для большинства людей. Такие усилия обычно очень кратковременны. Но если человек поймет, что его помощь, средства и усилия меняют жизнь других людей к лучшему, это станет прочной мотивацией на долгое время.

Разумеется, есть ситуации, когда такая постановка вопроса невозможна. Помощь необходима и в хосписах, и неизлечимо больным инвалидам. Шансов на качественное изменение ситуации там нет, но есть возможность существенно улучшить условия людей, оказавшихся в такой ситуации, на этом и стоит зафиксировать внимание благотворителей и инвесторов.

Это верно и для сложных проектов, касающихся тех сфер жизнедеятельности (экология, изношенность жилищного фонда, например), где проблемы объективно глубоки и серьезные настолько, что их описания производят удручающее впечатление и рождают сомнения в том, что проблемы в принципе решаемы. И благотворителям, и волонтерам, и общественности важно верить, что их усилия изменят ситуацию к лучшему.

4. Анализ ситуации

4.1. Анализ условий и обстоятельств реализации проекта через выявление внутренних и внешних возможностей и ограничений

Этот шаг проектирования выполняется в режиме анализа и соотнесения внутренних и внешних возможностей и ограничений реализации проекта. Это делается на основании выявленных значимых аспектов, фактов, моментов, ситуаций, способствующих реализации проектной идеи или, наоборот, этому препятствующих. По каждому полю может быть найдено от 2-3 до десятка ответов (в виде кратких фраз – см. рисунок).

Основная задача этого шага – сделать правильные выводы о реальности реализации проекта в рассматриваемых условиях.



Выявление внутренних и внешних возможностей и ограничений

4.2. Сравнение возможностей и ограничений

Если из заполненной матрицы видно, что ограничений больше, чем возможностей (нижняя часть матрицы выглядит внушительнее верхней), то это означает, что или внешняя среда не позволит полноценно реализоваться проекту, или имеются серьезные внутренние проблемы инициатора

проекта. В этом случае нужно либо пересматривать саму идею проекта, либо искать дополнительные возможности по усилению.

Более сложным вариантом является ситуация, когда внутренних и внешних «плюсов» (возможностей) намного больше «минусов» (ограничений), но найдены одно-два принципиальных ограничения, без решения которых реализация проекта невозможна.

Если же внутренние возможности осуществления проекта подкрепляются внешними благоприятными условиями и ограничения незначительны, то разработку проекта возможно продолжать дальше.

ЗАЧЕМ ?

5. Целеполагание

5.1. Определение целевых рамок проекта

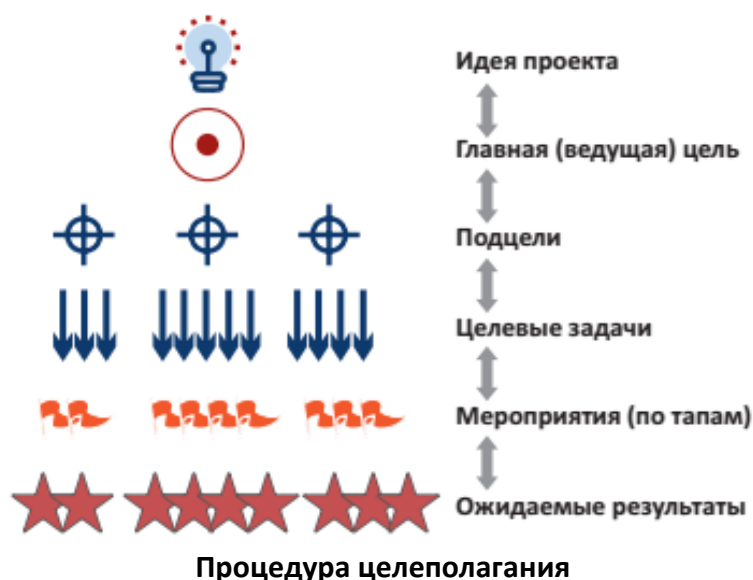
Целевые рамки проекта зависят от внешних и внутренних возможностей: там, где совпадают внутренние и внешние возможности, возникает «коридор», границы, которые указывают на сферу действительной реализации. Соотнесите предполагаемые цели и с ограничениями: если ставить заведомо недостижимые цели, можно быстро потерять мотивацию (в лучшем случае), потерять средства, репутацию.

5.2. Формулирование основной цели, раскрывающей суть проекта

Ключевая задача, определяющая дальнейшие шаги проекта – это точная постановка главной цели. Она, в свою очередь, базируется на ключевой идее, анализе возможностей и ограничений. От того, насколько плотно вы ознакомитесь также со всем уже существующем, аналогичным вашему проекту, и найдете подход, отличающий вас от других, вы сможете поставить реальную главную цель проекта. Главная цель проекта задает принципиально важные в реализации проекта результаты и способ их достижения. Цель и результаты проекта жестко взаимно обуславливают друг друга, а суть проекта заключается часто именно в способе, принципе получения результатов.

Работая с формулировкой основной цели проекта, важно разделять образ будущего, ради достижения которого осуществляется проект и ту деятельность, которая реально возможна и будет проделана исполнителями проекта. Но помимо действий проектантов на будущее будет влиять еще множество обстоятельств, к которым они не причастны. Целью может быть только определенная деятельность.

5.3. Раскладка основной цели на составляющие подцели низшего уровня и целевые задачи



В качестве подцелей необходимо раскрыть следующие аспекты: основной процесс реализации проекта, как будет развернута деятельность, как организованы участники и партнеры проекта, осуществлено инфраструктурное обеспечение (в том числе комплектующими и материалами), каковы административные возможности и ограничения GR.

В качестве целевых задач в рамках подцелей выделяют основные виды работ, которые необходимо выполнить для достижения подцели.

Пример взаимосвязи идеи, названия, цели и подцелей проекта:

Основная Идея: «Трансформировать Университет за счет развития предпринимательской среды в университете, организации системы генерации идей и превращению их в бизнесы».

Название: «Организация системы разработки и трансфера инноваций (в сфере blockchain) в Университете».

Формулирование основной цели, раскрывающей суть проекта: «Создать действующую на базе университета и его подразделений организацию по формированию потока проектных идей и их преобразованию в действующие бизнесы».

Подцели низшего уровня:

Ц.1 – Формирование системы поиска талантов из школ.

Ц.1.1 – Проведение конкурсов проектов среди школьников.

Ц.1.2 – Мониторинг победителей олимпиад по информатике и математике.

Ц.1.3 – Написание программ для летних лагерей с моделированием альтернативных социально-экономических систем в игровом формате.

Ц.1.4 – Организация курсов в профильных классах...

5.4. Проверка точности целеполагания: сборка целевых компонентов до основной цели

Для выполнения этого шага важен принцип достаточности: будет ли достигнута цель проекта при достижении всех задач? Если нет, то какие задачи нужно еще учесть? Если да, то нет ли лишних задач, не привязанных к определенному результату?

Проверить раскладку можно методом мысленной «сборки»: проимитируйте, представьте процесс реализации проекта. Достаточно ли выполнения всех выделенных вами подцелей для достижения основной цели? Или какая-то деятельность, без которой проект не состоится, не учтена?

6. Ожидаемые результаты и критерии

6.1. Определение ожидаемых результатов выполнения проекта в соответствии с поставленными целями

В предполагаемые результаты проекта можно вносить только те характеристики, на которые вы действительно и напрямую можете воздействовать и отследить свое воздействие в измеряемых (пусть и относительно) показателях. То есть итоги реализации проекта должны быть реально отмечены и зафиксированы по определенным критериям.

Если рабочей задачей было установление сотрудничества, то критерием результата будет служить заключенный договор о сотрудничестве. Если задачей было проведение мероприятия, то критерием результата будет программа мероприятия, листы регистрации, отзывы/анкеты участников, сообщения о нем в СМИ.

Важно помнить, что, если вы меняете заявленные первоначально результаты проекта, необходимо проверить постановку цели и подцелей. Цель в качестве ориентира или инструмента достижения результатов (эффектов) также может меняться; в таком случае необходимо проверить, принесет ли это коррективы в результаты.

Пример:

Всегда будет ошибкой вносить в предполагаемые результаты проекта «формирование патриотизма среди молодежи», «улучшение качества жизни» т.п. Во-первых, на формирование патриотизма среди молодежи влияют множество факторов. Перечислить и отследить все эти

факторы сложно. Еще сложнее обоснованно доказать, что именно реализация вашего проекта стала среди этих факторов решающим или хотя бы одним из основных. Во-вторых, труднейшим вопросом будет вопрос о критериях достижения результата. По каким критериям можно достоверно отследить уровень сформированности патриотизма? В таком случае более уместны другие формулировки: результатом проекта может быть организация и проведение мероприятий, направленных на формирование патриотизма среди молодежи, например.

Такие стандартные сейчас формулировки результатов как «улучшение качества жизни», «нравственное развитие» и т.д. по факту отражают попытку измерить выраженность и степень выраженности определенных ценностей в той или иной части общества. Необходимо помнить, что это отдельная сфера деятельности, существенно отличающаяся от проектной, требующая отдельных компетенций и ресурсов. По факту и саморазвитие, и нравственное развитие не могут быть ценностью сами по себе, а важны именно в аспекте будущей деятельности человека, его глобальных перспектив..

6.2. Разработка критериев достижения заданных результатов

Результатом проекта могут быть: проведение события, налаженный процесс, создание организации, организованная деятельность и т.п. В качестве критериев достижения результата проекта выступают те характеристики и существенные черты, которыми можно измерить результат.


Методики оценки результата опираются на сравнение.

Соотнесение целей, целевых задач, результатов и критериев:

Цели	Целевые задачи	Результат	Критерии
II	1	X	O
	2	X	O
	3	X	O
	...		
III	1	X	O
	2	X	O
		X	O
		X	O
		X	O

Пример:

Ожидаемые результаты после двух лет работы Проектно-инвестиционного бюро «Техноброкер». Здесь явно приведены не все результаты проекта, но это произведена акцентировка на активах, которые и дадут все дальнейшие необходимые конкретные результаты деятельности.

	<h3>Портфолио</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Количество авторских новых продуктов, вышедших на рынок • Количество уникальных заказов успешно выполненных • Количество публикаций, упоминаний в СМИ • Количество мест в экспертных командах фондов
	<h3>Партнерка</h3> <ul style="list-style-type: none"> • База данных научных команд, авторов, • Помещений, оборудования, поставщиков услуг • Заказчиков, инвесторов • Каналов сбыта
	<h3>Активы</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Патенты, в т.ч. зарубежные • Доли в компаниях • Товарные запасы, оборудование , • Команда • Деньги

КАК / КАКИМ ОБРАЗОМ ?

7.Необходимые виды работ

7.1.Определение всех видов работ согласно заявленным целевым задачам.

«Дерево» целей является основой для определения необходимого круга работ, требуемых для их (целей) достижения. Каждый вид работ может распадаться на совокупность составляющих.

Пример:

Задача – организовать снабжение материалами для постройки корпуса.

Виды работ:

- составить список всех необходимых материалов;
- изучить наиболее оптимальные предложения;
- заключить договора на поставку материалов;
- организовать площадку хранения материалов.
- т.д.

7.2.Соотнесение выделенных видов работ с ожидаемыми результатами по каждой целевой задаче

Таблица позволяет системно прописать все виды работ согласно заявленным целевым задачам. Она обеспечивает каждому виду работ нужное место, за счет чего выстраивается последовательное движение к намеченной цели.

Принцип проверки правильности выделения необходимых видов работ для реализации проекта такой же, как и в случае разложения цели на составляющие – обратная сборка. «Условная сумма» составляющих каждого вида работ должна обеспечивать достижение результатов по конкретной цели.

Соотнесение целевых задач, видов работ и ожидаемых результатов

Целевые задачи	Виды работ	Ожидаемый результат
1	1 2	
2	1	
3	1 2 3	

7.3. Составление обобщенного перечня необходимых видов работ по проекту

Если в колонке видов работ по отдельным целевым задачам встречаются одинаковые виды работ, то имеет смысл составить обобщенный перечень необходимых видов работ. Это позволит комплексировать одинаковые работы, учесть это при разработке бюджета проекта и организации работ.

8. Необходимые виды ресурсов

8.1. Определение необходимых для выполнения проекта видов ресурсов

Когда детально проработаны все виды работ по проекту, можно выявить все необходимые виды ресурсов для их выполнения.

В зависимости от особенностей для разных проектов перечень необходимых ресурсов будет разным.

8.2. Выявление имеющихся (доступных) и недостающих или отсутствующих из необходимых ресурсов

Очевидно, что в любом проекте есть имеющиеся, недостающие и совсем отсутствующие ресурсы.

Для примера, в таблице приведены некоторые из наиболее часто встречающихся. Они перечислены в общем виде, но по каждому конкретному проекту их нужно прописывать более детально, с указанием количественных параметров.

Зачастую, отсутствие каких-либо значимых для проекта ресурсов вовсе не означает невозможность его реализации. Может быть, для получения необходимых ресурсов требуется по-другому задействовать имеющиеся, «обменять» на имеющиеся в избытке у других субъектов, использовать возможности софинансирования проекта, совместного использования ресурсов (помещений, транспорта и т.д.) и прочие возможности. Это - творческий поиск.

Необходимые виды ресурсов для выполнения проекта:

Необходимые виды ресурсов для выполнения проекта	Имеются	Отсутствуют	Где (у кого) имеются те или иные недостающие ресурсы
кадровые		-	...
материально-технические	+		
финансовые		-	...
сырьевые	+		
прочие...			

КТО - С КЕМ – КОМУ/ДЛЯ КОГО?

9. Исполнители и соисполнители проекта

9.1. Определение функциональных позиций в проекте.

Набор функций и рабочих единиц, необходимых для реализации проекта, напрямую следует из перечня целевых задач и видов работ.

В соответствии с выделенными функциями определяются функциональные рабочие позиции: например, позиция руководителя, удерживающего все задачи проекта; функция организатора-коммуникатора, который обеспечивают включение в проект нужных профессионалов и другие.

Перечень рабочих функций зависит от специфики конкретного проекта. Полученный список функций надо условно перевести в соответствующие функциональные позиции с указанием необходимых компетенций, а прикинув их объем, можно понять, сколько рабочих единиц нужно для конкретной функциональной позиции и выполнения требуемых объемов работ.

Важно понимать, что количество функций, функциональных позиций и числа людей, осуществляющих эти функции, может не совпадать. Одним человеком может выполняться одна или несколько функций, то есть какая-то функция может быть разложена на то количество исполнителей, которое будет являться достаточным для ее выполнения.

Например, руководителю потребуется соруководитель (по определенным функциям) или помощник, для выполнения снабженческой функции (снабженца) – условно 2 единицы, а программных функций (программиста) – пол-единицы (то есть кто-то нужен на полставки) и так далее. В простом проекте часто один человек может выполнять сразу несколько функций, то есть занимать полностью или частично соответствующие функциональные позиции.

Эту работу можно сделать в виде таблицы.

Выявление рабочих функций по проекту и определение функциональных позиций:

Целевые задачи	Рабочие функции по проекту	Функциональные позиции с указанием компетенции	Рабочие единицы с указанием количества
...	
...	
	Список рабочих функций	Список функциональных позиций	Число рабочих единиц

9.2. Выявление исполнителей по проекту

Когда станут понятны функциональные позиции в проекте и соответствующие им рабочие единицы, можно приступить к пониманию и анализу реальной обеспеченности проекта, исходя, прежде всего, из числа разработчиков проекта и непосредственного связанного с ними круга лиц.

Для этого потребуется соотнести требуемые для проекта рабочие функции с квалификацией, реальными компетенциями участников (разработчиков) проекта (таблица).

Функциональная рабочая обеспеченность проекта

Рабочие функции по проекту	Наличие специалистов с указанием компетенций
...	ФИО / Компетенции
...	ФИО / Компетенции

В результате соотнесения наличия конкретных исполнителей по проекту и требуемого спектра рабочих функций выявляется картина кадровой обеспеченности проекта.

9.3. Выявление соисполнителей по проекту

Когда выявлены и определены компетенции непосредственно причастных к проекту лиц, то встает вопрос о функциональных «дырках» и кадровом дефиците. Можно проанализировать эту ситуацию с помощью таблицы.

Функциональная рабочая необеспеченность проекта

Рабочие функции по проекту	Отсутствие специалистов (частичное / полное)
...	-
...	-
...	-

Очень важным является обобщение столбца «Отсутствие специалистов». Он показывает, что при выполнении каких-то целевых задач по проекту могут возникнуть сложности из-за недостатка людей. Это – «слабые» места.

Одновременно это указание на то, что необходимо расширить круг разработчиков/реализаторов проекта и искать возможности привлечения соисполнителей (на

полную или частичную занятость). Нужно не только найти соответствующих лиц с подходящими компетенциями, но и выявить их возможную заинтересованность в проекте, чтобы начать переговоры и найти оптимальные способы их привлечения и приемлемый формат участия.

Можно также пойти по пути некоторой корректировки проекта – урезания «лишних» функций и, соответственно, итеративной корректировки целевых задач и ряда начальных шагов по проекту.

10. Партнеры

10.1. Выявление партнеров для реализации проекта

Помимо поиска и привлечения соисполнителей может возникнуть необходимость привлечения партнеров по проекту, то есть не как рабочих единиц для исполнения рабочих функций, а для выполнения целого блока функциональных обязанностей (например, программное обеспечение проекта, коммуникационное сопровождение и пр.).

В качестве партнера может выступать и физическое лицо, но, чаще всего, партнером выступает юридическое лицо. Следовательно, возникает круг вопросов оформления договорных отношений. Но первичным шагом является выявление заинтересованности потенциального партнера и определение схем ведения переговоров и приемлемых форматов сотрудничества.

Следует иметь в виду, что вопрос о сотрудничестве может встать и по более широкому кругу взаимовыгодных вопросов (в том числе ресурсных – взаимосвязь с шагом «Ресурсная обеспеченность»), а не только по функциональной обеспеченности проекта.

11. Заинтересованные стороны

11.1. Определение благополучателей проекта

Выявите и перечислите по возможности наиболее точно всех тех, кто так или иначе получат блага от реализации вашего проекта. Чьи условия жизни улучшатся? Какая деятельность появится или оживится? Какие городские структуры затронут результаты вашего проекта?

11.2. Определение клиентов проекта

Подразумевает ли ваш проект извлечение прибыли? Или наличие заказов? Кто будет заинтересован и готов платить/ участвовать на бартерных условиях? Почему?

11.3. Первичные контакты с заинтересованными сторонами

Есть ли какие-либо результаты опросов, переговоров с теми, кто предположительно получит блага от реализации проекта или станет клиентом, готовым платить за ваш товар или услугу? На чем основана ваша надежда (уверенность), что они заинтересованы? Если не смогли собрать эту информацию сами, то что вам помешало? Какая помощь нужна для прояснения этих моментов?

Ответы на эти вопросы позволят понять, насколько присутствует обратная связь между вами и заинтересованными сторонами. Желательно собирать и фиксировать информацию, получаемую от ваших потенциальных клиентов/благополучателей. Способами сбора такой информации могут быть анкетирование, личные интервью.

КОГДА ?

12. Временные горизонты и этапы работ

12.1. Определение временных горизонтов проекта

Важно осознанно сориентироваться, в какое время и сроки уместнее всего реализовывать проект. Временные горизонты - старт, длительность - обусловлены многими факторами: сезонностью (если это актуально для проекта), согласием всех исполнителей и соисполнителей на сотрудничество в определенные сроки, доступностью ресурсов и помещений/ пространств в это время и т.д. Эти факторы могут быть разными для каждого проекта, важно выявить и проанализировать свои.

12.2. Определение этапов выполнения проекта

Определение последовательности и взаимосвязи работ по проектированию и реализации проекта, а также определение сроков и этапности работ по проекту являются важнейшими моментами разработки реализационного проекта.

Необходимые составляющие для разработки порядка выполнения работ:

- определение совокупности работ по подготовке / реализации проекта (должно быть выполнено в п. 7);
- определение сроков выполнения работ;
- определение последовательности и временной взаимосвязи работ между собой.

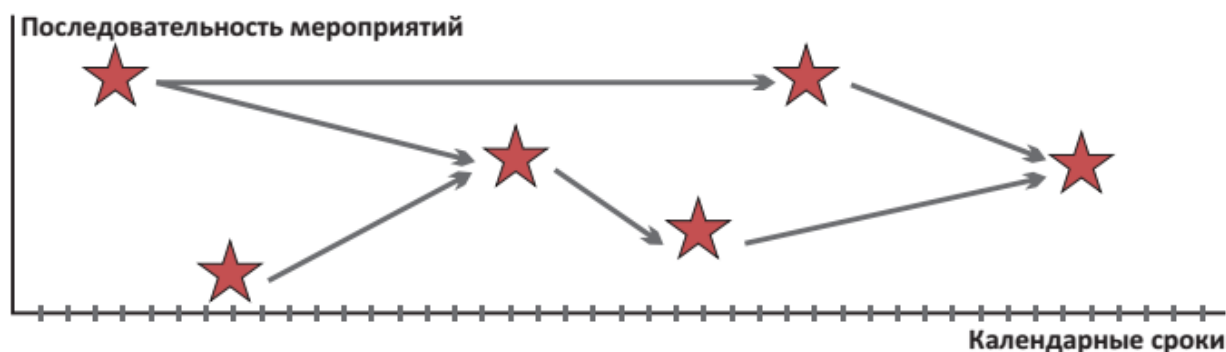


Схема выполнения работ по проекту

ГДЕ ?

13. Местоположение и место выполнения проекта

13.1. Сравнение вариантов места выполнения проекта и его местоположения

При выборе местоположения реализации проекта необходимо понимать требования, которые автор (авторы) проекта предъявляют к этому месту. Насколько важна его статусность? Нужно ли ориентироваться на определенные географические районы, возможности парковок или общественный транспорт? Ответы на эти вопросы можно получить, исходя из вашего знания аудитории, с которой вы работаете.

При выборе конкретного места (например, в офисном комплексе) важно понимать технические требования к помещению с учетом специфики вашего проекта (категория офиса, размеры помещения, высота потолков, наличие переговорного помещения и прочие значимые для вас моменты). Немаловажным моментом являются условия и порядок использования помещения (по времени, наличию пропускной системы и т.п.).

Если есть возможность выбирать (и местоположение, и конкретное помещение), то имеет смысл составить таблицу плюсов/минусов для возможных помещений и мест локации проекта – и на этом основании выбрать оптимальное по совокупности параметров.

КАК (КАКИМ ОБРАЗОМ - МЕХАНИЗМЫ) ?

14. Информационно-коммуникационное сопровождение проекта

В широком смысле слова, информационное сопровождение – использование всех имеющихся в распоряжении команды проекта каналов для создания образа проекта/места/услуги (в зависимости от вашей деятельности) и информирования клиентов и благополучателей.

14.1. Осуществление первичных коммуникаций по поводу проектной инициативы

Для старта работы можно самостоятельно (без привлечения узких специалистов) проанализировать какую информацию и от кого вам необходимо получить, для того чтобы начать

проработку проекта. Не менее важно понять, какую информацию и кому вам необходимо донести. Какие каналы передачи/сбора информации у вас есть или их можно создать.

Как это работает? Если нужно привлечь максимум внимания всех горожан, то каналом передачи информации могут послужить различные социальные сети. Они сработают хорошо, если нужно передавать небольшие объемы информации. Если же нужно донести информацию только до определенных групп, то можно пользоваться услугами СМИ, работающих с узкими специализированными аудиториями (специальные журналы для медиков, молодежные радиоканалы). Сообщество в социальных сетях можно создать самостоятельно, за услуги газеты или радиоканала нужно будет платить.

14.1. Задействование первичных информационных поводов

Можете ли вы сообщить какую-либо информацию, которая привлечет внимание и будет интересной той общественности, контакт с которой вам необходим для работы? Как, когда им уместно было бы ее донести?

Разработайте информационные сообщения для привлечения внимания и интереса той общественности, контакт с которой вам необходим для работы. Разработайте формат и способ донесения этих сообщений (анкеты, опросы, голосования и т.п., как оффлайн, так и в интернете). Осуществите сбор первичной необходимой информации от «вашей» аудитории.