



Materiały dla samorządów Armenii na temat realizacji i zarządzania projektów rozwojowych są dostępne na licencji Creative Commons „Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowe” (CC BY-NC 4.0). Pewne prawa zastrzeżone na rzecz CASE i EDRC. Utwór powstał w ramach projektu „Wyrównanie szans mniej rozwiniętych regionów Armenii dzięki realizacji projektów rozwojowych”, realizowanego przez CASE i EDRC przy wykorzystaniu środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, posiadaczach praw oraz o projekcie „Wyrównanie szans mniej rozwiniętych regionów Armenii dzięki realizacji projektów rozwojowych”. Treść licencji jest dostępna na stronie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pl>.

Վերինար 5. Նախագծի իրականացում և հաշվետվողականություն

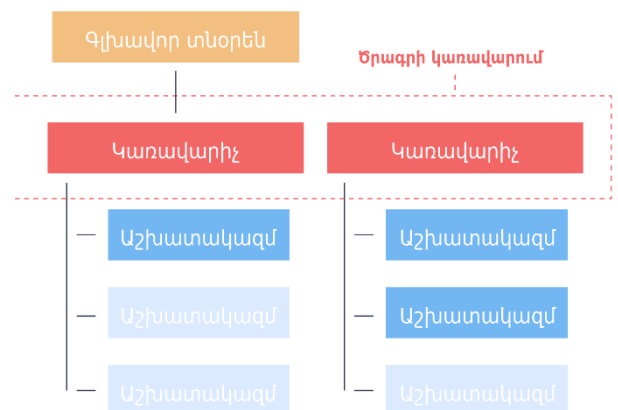
1. Ներածություն
2. Կազմակերպչական կառուցվածք
 - a. Ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածք
 - b. Մատրիցային կառուցվածք
 - c. Ըստ նախագծերի ձևավորվող կառուցվածք
3. Թիմի կառուցվածք (waterfall/Agile)
4. Ծրագրի իրականացում
5. Հաշվետվություն (մեկնարկային, միջանկյալ, վերջնական հաշվետվություններ)
6. Մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացներ
7. Ամփոփում. հարցերի և պատասխանների փուլ
8. Տնային առաջադրանք. նկարագրեք Ձեր նախագծած ծրագրի համար ռիսկերի կառավարման գործընթացները և ձևավորեք ռիսկերի մատրիցան:

1. Ներածություն

Ծրագրի իրականացման առաջին փուլում, սահմանվում է ծրագրի շրջանակը, թիմի կազմը, բյուջեն, ինչպես նաև ժամկետները, և պատվիրատուին է ներկայացվում փաստաթղթերի ամբողջական փաթեթը: Այն բանից հետո, երբ առաջարկն արժանանում է հավանության և պայմանագիրը ստորագրվում է, ծրագիրը պետք է կյանքի կոչվի: Ծրագրի իրականացումը նախատեսում է համապատասխան միջոցառումներ՝ ուղղված պլանավորման փուլում նախանշված նպատակների իրագործմանը: Իրականացման փուլի հիմնական նպատակը ժամանակի և ծախսերի տեսանկյունից առավել արդյունավետ կերպով արդյունքի ստացումն է, որը կգոհացնի պատվիրատուին և հիմնական շահառուներին: Ծրագրի իրականացման ընթացքում, անհրաժեշտ է մշտապես գնահատել կատարողականը, երաշխավորելու համար, որ ծրագրով պահպանվում են նախատեսված ժամկետները, շրջանակը և ծախսերը: Ավելին, չափազանց կարևոր է ցանկացած չնախատեսված խնդիր և մարտահրավեր կարգավորել այնպես, որ կատարողականի պատշաճ ընթացքը պահպանվի: Մինչ ծրագրի մեկնարկը անհրաժեշտ է սահմանել կազմակերպչական կառուցվածքը և թիմի կազմը:

2. Կազմակերպչական կառուցվածք

Ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքը հիմնված է գործառույթների/պաշտոնների հիերարխիկ համակարգի վրա: Գործառնական ղեկավարները լիարժեք հեղինակություն ունեն այս տեսակի կազմակերպություններում: Ծրագրային գործողություններն իրականացվում են կոնկրետ





Region in Transition

ստորաբաժանումների կողմից, իսկ գործառնական ղեկավարը պատասխանատվություն է կրում գործողությունների ամբողջական իրականացման համար: Ծրագրի ամբողջական թիմը հաշվետու է գործառնական ղեկավարին: Ծրագրի համակարգողը պետք է ստանա գործառնական ղեկավարի համաձայնությունը/հավանությունը՝ բոլոր որոշումների կայացման մասով: Ծրագրի համակարգողը պատասխանատու է ադմինիստրատիվ բոլոր աշխատանքների իրականացման համար:

Ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքի առավելությունները

Անձնակազմի խմբավորումն՝ ըստ մասնագիտությունների նպաստում է մասնագիտական կարողությունների ու պատասխանատվությունների հուսալի մակարդակի ամրապնդմանը:

Ծրագրի թիմը գործում է արագ և արդյունավետ:

Առկա է պատասխանատվության շրջանակի և առաջադրանքների հստակ բաժանում:

Ֆունկցիոնալ կազմակերպչական կառուցվածքի թերությունները

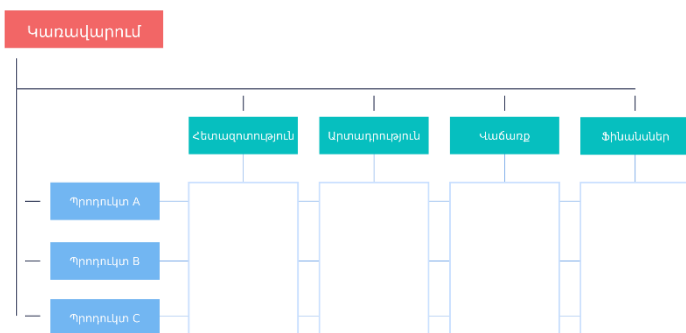
Ըստ մասնագիտությունների բաժանումը կարող է ազդել թիմերի միջև հաղորդակցության վրա:

Բարդ համակարգումը կարող է բացասաբար ազդել թիմի արդյունավետության վրա:

Թիմի կուռ կառուցվածքը չի նպաստում ճկունությանը կամ փոփոխություններին հարմարվելու կարողությանը:

Մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքի պարագայում, թիմի անդամները, հաշվետու են մեկից ավելի ղեկավարի առջև: Այն ունի ավելի բարդ կառուցվածք, որն առավել համապատասխանում է մի քանի ծրագրերի կառավարման դեպքում: Հիերարխիկ բաժանումը՝ ծրագրի ղեկավարի և ծրագրի կառավարչի միջև հստակ սահմանված չէ: Կառուցվածքը նպատակաուղղված է արդյունավետությունն առավելագույնի հասցնելուն՝ օգտագործելով ստորակարգության երկու շրջա՝ թիմն ավելի դինամիկ դարձնելու նպատակով:

Մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքի առավելությունները



Տեղեկատվության ընդլայնված տարածում՝ թիմի անդամների շրջանում, քանի որ կապերն ինչպես ուղղահայաց, այնպես էլ հորիզոնական են:

Ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում, քանի որ թիմի ցանկացած անդամ կարող է միանալ ծրագրին՝ միայն

հանձնարարված առաջադրանքը կատարելու համար:

Թիմի անդամները, ծրագրի ավարտից հետո շարունակում են միասին աշխատել: Այդ իսկ պատճառով, նորարարական գիտելիքը և պահանջներին համապատասխանեցված մոտեցումները մնում են թիմի ներսում:

Մատրիցային կազմակերպչական կառուցվածքի թերությունները

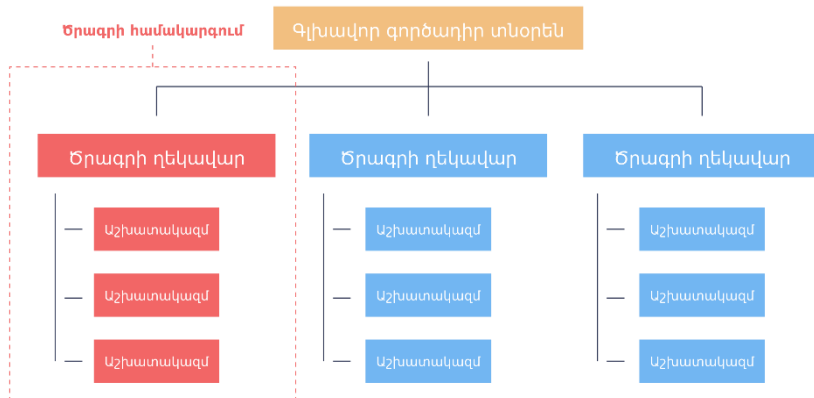
Ծրագրի թիմը կառավարվում է երկու ղեկավարի կողմից, ինչը կարող է բախում առաջացնել:

Մշտադիտարկումն ու վերահսկումը կարող է բարդ լինել, քանի որ, ինչպես ղեկավարությունը, այնպես էլ աշխատակազմը ներգրավված են միաժամանակ մի քանի առաջադրանքներում:

Արձագանքումը փոփոխություններին կարող է դանդաղել՝ բարդ գործընթացների, ինչպես նաև ղեկավարների միջև բանակցությունների ու խորհրդակցությունների անցկացման անհրաժեշտության հետևանքով:

Ըստ նախագծերի բաշխված կազմակերպչական կառուցվածքի դեպքում, թիմը ձևավորվում է ծրագրի շուրջ, այլ ոչ թե ըստ գործառնության ստորաբաժանումների: Ծրագիրն իրականացնող թիմն աշխատում է ծրագրի ղեկավարի ենթակայության ներքո (ով օժտված է լիազորություններով և իրավասություններով) և ներգրավվում է մեկ նախագծի համար: Ծրագրի ղեկավարն ունի լայն լիազորություններ, վերահսկում է բյուջեն, համագործակցում շահառուների հետ:

Ըստ նախագծերի ձևավորվող կազմակերպչական կառուցվածքի առավելությունները



Թիմի միջև կարող է ձևավորվել սերտ հաղորդակցություն:

Թիմի անդամներն իրենց հետ բերում են նախորդ ծրագրերում ձեռք բերած հմտություններն ու փորձառությունը, ինչը նպաստում է որոշումների ընդունմանը և

ապահովում է ճկունություն:

Սովորաբար շահառուների մտահոգություններին արագ արձագանք է տրվում:

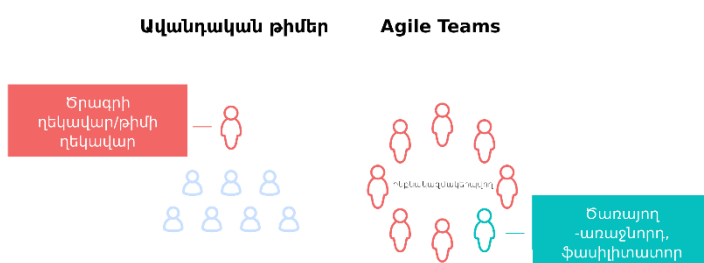
Ըստ նախագծերի ձևավորվող կազմակերպչական կառուցվածքի թերությունները

Մեկ հոգու լիակատար իշխանությունն ու անսահմանափակ լիազորությունները կարող են նվազեցնել ծրագրի թիմի մոտիվացիան:

Ծրագրի թիմն աշխատում է սթրեսային պայմաններում, քանի որ մշտապես առկա են վերջնաժամկետներ:

Ծրագրի երկարաձգման դեպքում ծախսերը կաճեն:

3. Թիմի կառուցվածքը (waterfall /Agile)



Թիմերի կառուցվածքը՝ Agile և waterfall մոտեցումների պարագայում բոլորովին տարբեր է: Waterfall-ի դեպքում, թիմը մեծ



Region in Transition

է՛ յուրաքանչյուր անդամի համար հստակ սահմանված պարտականությունների շրջանակով:

Պաշտոնները կարող են լինել բազմաթիվ, օրինակ՝ ծրագրի իրականացման աջակցության պատասխանատու, թիմի ղեկավար, օգտագործողների պահանջներն ու կարիքները ներկայացնող պատասխանատու անձ պրոդուկտի որակի պատասխանատու, ծրագրի ղեկավար, ծրագրի շրջանակում իրականացվող աշխատանքների որակի պատասխանատու, ծրագրի խորհուրդ և գործադիր տնօրեն: Թիմի յուրաքանչյուր անդամ պատասխանատվություն է կրում կոնկրետ առաջադրանքի համար և կարող է ներգրավվել որոշակի ժամանակահատվածի համար: Ծրագրի ղեկավարն իրական առաջնորդն է, ով որոշում է թե ինչպես արձագանքել նախագծի առավել զգայուն խնդիրներին՝ համաձայնեցնելով ղեկավար մարմնի կամ կառավարման խորհրդի հետ: Եվ հակառակը, Agile թիմերը սովորաբար փոքր են (մինչև 10 հոգի): Ահա թե ինչու, Agile ծրագրի իրականացման ընթացքում խորհուրդ չի տրվում փոխել թիմի անդամներին: Agile թիմերում ֆորմալ առաջնորդ չկա, քանի որ թիմն ինքնակառավարվում է: Բոլոր վեճերն ու խնդիրները կարող են լուծվել ներքին քննարկումների միջոցով: Կարող են լինել հետևյալ դերակատարները. պրոդուկտի մշակման պատասխանատու, պատվիրատուի ներկայացուցիչ, (պրոդուկտի արժեքը հասցվում է առավելագույնի՝ շահառուների և մշակողների հետ շփումների միջոցով), Scrum Master (աջակցում և խորհրդատվություն է տրամադրում թիմին), և մշակողներ (իրականացնում են ծրագրի առաջադրանքները):

4. Ծրագրի իրականացում

Մեկնարկային հանդիպում և պլանի վերագնահատում

Ծրագրի սկզբում, օգտակար կլինի վերագնահատել պլանը և համոզվել, որ թիմի յուրաքանչյուր անդամ, հստակ հասկանում է ծրագրի նպատակներն ու իր առաջադրանքները: Ծրագիրը սկսվում է մեկնարկային հանդիպմամբ, որտեղ ներգրավված բոլոր գործընկերները քննարկում են ծրագրի նպատակները, սահմանված դերերը, ակնկալվող ժամկետները և ծրագրի առանցքային փուլերը: Սա կարող է օգնել թիմում համագործակցության չափանիշների սահմանմանը:

Ծրագրի իրագործում

Ծրագրի թիմը, պլանավորման փուլում ընտրված մեթոդաբանության հիման վրա (waterfall կամ Agile), սկսում է ապահովել ծրագրի արդյունքները՝ հաջորդական (ջրվեժ) եղանակով կամ փուլերի և իտերացիաների միջոցով (Agile): Անկախ նրանից, թե մեթոդներից որն է ընտրվել, ծրագրի ղեկավարը ապահովում է ծրագրի առաջընթացի, վերաբերյալ պարբերական քննարկումների անցկացումը, գնահատում է ծրագրի ժամկետներն՝ ըստ ժամանակացույցի, և մշտադիտարկման է ենթարկում ռեսուրսները: Հաղորդակցությունը առաջնային կարևորություն ունի իրականացման փուլում, քանի որ այն ապահովում է թիմի տեղեկացվածությունը՝ առաջնահերթությունների, ռիսկերի և խոչընդոտների մասին:

Պատրաստ եղեք անհրաժեշտության դեպքում փոփոխությունների.



Region in Transition

Ծրագիրը, որպես եզակի պրոդուկտի ստեղծմանն ուղղված ժամանակավոր նախաձեռնություն, հաճախակի փոփոխություններ և վերանայումներ է պահանջում: Կարևոր է անդրադառնալ շահառուների կամ պատվիրատուների կողմից ծրագրի շրջանակում պահանջվող փոփոխություններին, և համոզվել, որ այդ փոփոխությունները չեն ազդում ծրագրի նպատակների վրա: Երբեմն, փոփոխությունները պահանջում են լրացուցիչ աշխատակիցների կամ հավելյալ ռեսուրսների հատկացում:

5. Փոփոխությունների կառավարում

Փոփոխությունների կառավարումը համակարգային մոտեցում է, որն առնչվում է կազմակերպչական նպատակների, գործընթացների և ծրագրի թիրախների լայն շրջանակի փոխակերպմանը և/կամ վերափոխմանը: Ծրագրի իրականացման գործընթացը և ծրագրին առնչվող բոլոր գործոնները հաստատուն չեն, և պետք է համապատասխանեցվեն շուկայի փոփոխվող պահանջներին: Այդ իսկ պատճառով, ծրագրի ղեկավարը պետք է կազմակերպի փոփոխությունների կառավարման գործընթացն այնպես, որ համոզվի, որ կարող է կարգավորել ցանկացած փոփոխություն: Փոփոխությունների կառավարումը ուշադրությունը կենտրոնացնում է նոր գործելակարգերի օպտիմալ յուրացման վրա, նրանց կողմից, ովքեր կրում են ծրագրի ազդեցությունը: Փոփոխությունների հաջող կառավարումը պայմանավորված է չորս սկզբունքներով.

1. Ի՞նչու է անհրաժեշտ փոփոխությունը: Ո՞րոնք են հիմնական նպատակները: Ի՞նչ օգուտներ է քաղելու Ձեր կազմակերպությունը փոփոխություններից:
2. Փոփոխության պլանավորում. Ո՞վ է լավագույն թեկնածուն, որ կարող է ձեզ օգնել մշակել և իրագործել փոփոխությունները: Ի՞նչպես է կանխատեսվելու և գնահատվելու փոփոխության ազդեցությունը:
3. Փոփոխության իրագործում. արդյո՞ք բոլորն են ներգրավված փոփոխություններում: Արդյո՞ք նոր գործելակարգերը վերածվել են նորմի:
4. Իրազեկում՝ փոփոխությունների մասին:

6. Մշտադիտարկում և գնահատում

Ի՞նչու է անհրաժեշտ մշտադիտարկումն ու գնահատումը: Մշտադիտարկումը շարունակական գործընթաց է՝ գնահատելու համար արդյո՞ք գործողություններն իրականացվում են նախատեսվածի պես, և դրա նպատակն է բարելավել ծրագիրը: Մշտադիտարկման գործողությունները ներառում են ծրագրի ողջ ընթացքում պարբերական հաշվետվությունների պատրաստում՝ ընդգծելով բարելավման կարիք ունեցող ուղղությունները և վերահսկելով ֆինանսական ծախսերը՝ բյուջեի համաձայն: Ի տարբերություն մշտադիտարկման, գնահատումն ավելի հազվադեպ է իրականացվում և պլանավորվում է նախապես:

Յուրաքանչյուր ծրագրի համար անհրաժեշտ են կատարողական ցուցանիշներ: Ցուցանիշները չափման այն միավորներն են, որոնք ընտրում եք չափելու համար Ձեր ձեռքբերումները: Ցուցանիշները կարող են գնահատել ծրագրի կարևոր ասպեկտները և ցույց տալ, թե որքանով է ծրագիրը մոտեցել նախատեսված արդյունքներին: Հետևաբար,



մշտադիտարկումը և գնահատումը անհրաժեշտ են պարզելու համար, թե ի՞նչն է արդյունավետ և ինչու՞, ինչպես նաև համապատասխան որոշումներ կայացնելու, ռեսուրսներն արդյունավետորեն օգտագործելու, առաջընթացին հետևելու, ազդեցությունը գնահատելու, դոնորներին գոհացնելու և ինստիտուցիոնալ հիշողություն ձևավորելու համար:

Հարցեր, որոնք օգնում են տարանջատել մշտադիտարկումը և գնահատումը

Արձագանքների ստացում

Մշտադիտարկում	Գնահատում
- Ի՞նչն է ենթարկվում մշտադիտարկման	- Ո՞րն է գնահատման ծավալը և ուղղվածությունը:
- Ի՞նչ նպատակով:	- Who evaluates?
- Ի՞նչ հաճախականությամբ:	- Ե՞րբ է իրականացվում գնահատումը:
- Ո՞րտեղից են ստացվում տվյալները:	- Ու՞մ համար են գնահատման արդյունքները:
- For whom? Who will get and use the data?	- Ո՞րքան կարծեսա ճանաչողություն (5%):

Ծրագրի յուրաքանչյուր արդյունք ամփոփելուց հետո, խորհուրդ է տրվում հավաքել արձագանքներ՝ ծրագրի թիմից, պատվիրատուից և շահառուներից՝ գնահատելու համար, արդյոք ծրագիրն իրականացվում է ըստ համաձայնեցված պլանի թե ոչ, ինչպես նաև առանձնացնելու համար ծրագրի այն ուղղությունները, որոնք հետագա բարելավման կարիք ունեն: Կա արձագանքներ ստանալու մի քանի եղանակ, մասնավորապես. անմիջական գրույցներ, կարճ հարցումներ, քվեարկություն և բաց գնահատում: Այս մեթոդները

թույլ են տալիս իրականացնել շարունակական բարելավումներ՝ ապահովելու համար ծրագրի հաջող ավարտը, ինչպես նաև քաղել դասեր՝ ապագայի համար:

7. Հաշվետվությունների ներկայացում. մեկնարկային, միջանկյալ և վերջնական հաշվետվություններ

Հաշվետվության տեսակը, հաճախականությունը, ծավալը սահմանվում է պայմանագրով: Ձեզ ենք ներկայացնում հաշվետվությունների առավել տարածված երեք տեսակները: **Մեկնարկային հաշվետվությունը** ապահովում է ծրագրի գործողությունների պլանի և ժամանակացույցի ընդհանուր ըմբռնումը, այն նաև երաշխավորում է համապատասխանությունը սահմանված նպատակներին: Ձեկույցը սովորաբար ներկայացվում է ծրագրի մեկնարկի առաջին մի քանի շաբաթների ընթացքում: Կախված պայմանագրի պայմաններից, հաշվետվության հաստատմամբ արտոնվում է ծրագրի առաջին վճարումը:

Միջանկյալ հաշվետվությունը ներկայացնում է տեղեկատվություն (տեխնիկական և ֆինանսական բնույթի)՝ կոնկրետ ժամանակահատվածի համար: Այն կարող է պատրաստվել ամսական, եռամսյակային կամ տարեկան կտրվածքով, կամ որպես հատուկ զեկույց: Հաշվետվությունը ներկայացնում է համառոտ ակնարկ՝ առանցքային ձեռքբերումների, կատարված առաջադրանքների, ծրագրի ֆինանսական



Region in Transition

կատարողականի վերաբերյալ: Կախված պայմանագրով նախատեսված պայմաններից, միջանկյալ հաշվետվության հաստատմամբ արտոնվում է միջանկյալ վճարման կատարումը:

Վերջնական հաշվետվությամբ ամփոփվում են իրագործված նպատակները, կատարված առաջադրանքները, ինչպես նաև ծրագրի ընթացքում հաշվառված բոլոր եկամուտները և ծախսերը: Սովորաբար, հաշվետվությունը կազմվում է հայտատուի կողմից, պահանջվող ձևաչափով՝ ծրագրի ավարտից հետո ոչ ուշ քան 30-60 օրերի ընթացքում: Կախված ծրագրի պայմաններից, սույն հաշվետվության հաստատմամբ արտոնվում է ծրագրի վերջնական վճարումը:

Ծրագրի ավարտ

Մինչ ծրագրի ավարտը, դադար վերցրեք պատասխանելու համար հետևյալ հարցերին.

- ի՞նչ մարտահրավերների է բախվել ծրագրի թիմը նախագծի ընթացքում,
- արդյո՞ք ծրագիրը նախատեսվածից երկար տևեց,
- արդյո՞ք ծախսերը գերազանցել են նախապես սահմանված մակարդակները,
- արդյո՞ք ծրագրի նախանշված սահմանները ընդլայնվել են, և այլն:

Հետահայաց այս վերլուծությունը հնարավորություն է ընձեռում դասեր քաղել՝ ապագա ծրագրերի համար և գնահատել Ձեր թիմի կարողությունները:

Օգտագործված նյութերի աղբյուրները

- Project Management Institute, Inc. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Sixth Edition. 6th ed., Project Management Institute, 2017.
- Graham, J., “Organizational change management and project”, Paper presented at PMI Global Congress 2005—North America, Toronto, Ontario, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/organizational-change-management-projects-7457>