

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТАТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни

«ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ»

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
всіх форм навчання

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
публічного управління та
адміністрування
Протокол № 1 від 29.08.2024 р.

Зав. кафедри _____ д.е.н., проф. Балан О.С.

Конспект лекцій з дисципліни «Проектний менеджмент в публічному адмініструванні» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укладачі: ст. викладач І.М. Бойко – Одеса, 2024. – с.186

Освітня програма: «Публічне управління та адміністрування» (2022)

ЗМІСТ

- Лекція 1. «Сутність проектної діяльності у публічній сфері».
 - Лекція 2. «Сучасна концепція управління проектами та організаційно-правові засади її використання у сфері публічного управління».
 - Лекція 3 «Специфіка управління проектами у сфері публічного управління»
 - Лекція 4. «Основні форми організаційної структури управління проектами публічної сфери».
 - Лекція 5. «Місце і функції планування та контролю в управлінні проектами».
 - Лекція 6. «Сітьове та календарне планування проектів в публічній сфері».
 - Лекція 7. «Управління комунікаціями в проекті».
 - Лекція 8. «Управління та планування ресурсів і витрат проектів публічному секторі».
 - Лекція 9. «Забезпечення та контроль якості проектів в публічному секторі».
 - Лекція 10. «Оцінка виконання проекту у публічному адмініструванні».
 - Лекція 11. «Управління ризиками в проектах у публічному адмініструванні».
 - Лекція 12. «Ініціалізація проекту та написання проектної заявки проектів публічного сектору».
 - Лекція 13. «Державна реєстрація проектів публічного сектору».
 - Лекція 14. «Визначення фінансування проектів розвитку в публічному секторі»
 - Лекція 15. Цифрові інструменти забезпечення процесу управління проектом в публічній сфері».
- Рекомендована література

Лекція 1

СУТНІСТЬ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Мета лекції – Ознайомити здобувачів із основними поняттями та принципами проектної діяльності у публічному секторі, визначити особливості застосування проектного підходу в державному управлінні, а також окреслити роль проектів у реалізації публічної політики.

- 1.1 Сутність основних визначень проектної діяльності та класифікація проектів
- 1.2 Основні характеристики проектів у публічній сфері
- 1.3. Ефективність проектної діяльності проекту у сфері публічного управління

1.1. Сутність основних визначень проектної діяльності та класифікація проектів

Сучасні соціальні реформи в Україні, метою яких є підвищення ефективності соціальної політики уряду, передбачають модернізацію сфери соціального забезпечення і соціального захисту, створення нових або реорганізацію багатьох існуючих соціальних установ, упровадження нових видів і методів соціальної роботи. Масштабність та інноваційність соціальних реформ потребують відповідних механізмів їх упровадження, тому надзвичайно актуальним стає використання такого потужного інструменту управління змінами у суспільстві, як *проектування*. Проектуванням охоплено всі сфери життєдіяльності людини і суспільства. Воно тісно взаємодіє з усіма функціями управління і, будучи формою вироблення і прийняття рішення, є важливим елементом циклу управління, забезпечує реалізацію інших його функцій. Воно є попереднім відтворенням дійсності, створенням прототипу передбачуваного об'єкта, явища чи процесу за допомогою специфічних методів і застосовується як для розробки різних варіантів вирішення нових соціальних проблем, так і для складання соціальних планів та програм з регулювання видозмінених, хоч і вже відомих, соціальних процесів та явищ [Азаров Н. Я. Інноваційні механізми управління програмами розвитку: монографія / Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуєв. – К. : Самміт-Книга, 2011. – 528 с.].

Проектування – науково обгрунтоване визначення варіантів планового розвитку різноманітних процесів і явищ, спрямоване на перетворення конкретних соціальних інститутів. Проектування є одним з елементів передпланової діяльності при розробці можливих варіантів певного рішення. Це різновид управлінської діяльності, який може широко застосовуватися під час розробки різноманітних програм [Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату].

Проектування – це особливий вид управлінської технології, що базується на проектному підході. Основу проектного підходу в управлінні становить погляд на проект як на керовану зміну початкового стану будь-якої системи (наприклад держави, організації чи підприємства), пов'язану з витратою часу й коштів. Дослідження процесу й регулювання змін, здійснюваних за заздалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, є сутністю управління проектами.

Саме тут доречно звернути увагу на те, що проектно-орієнтоване управління застосовують тоді, коли чітко визначені: завдання проекту та кінцевий результат; виділені чи наявні ресурси; часові рамки та обмеження. Проектно-орієнтоване управління

характеризується чіткою орієнтацією на досягнення мети – створення “продукту проекту”. Воно розглядається як новий “гнучкий” метод, який забезпечує взаємозв’язок творчих зусиль із загальними завданнями керівників. Його суттю є формування цілей управління, виявлення проблем, що вимагають вивчення й ефективного вирішення, розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод для досягнення поставлених цілей [4] *Безверхнюк Т. М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами /*].

Таким чином, *проекткування* – це інноваційна, творча діяльність, спрямована на виявлення причин виникнення проблем, аналіз реального стану об’єкта, розробку шляхів і засобів досягнення проектної мети. Проекткування здійснюється за допомогою відповідної управлінської технології. Потенційні можливості проектного підходу дають змогу: уявити ідеальну модель функціонування та розвитку певного об’єкта; окреслити реальні та перспективні завдання стосовно досліджуваного об’єкта; визначити механізми досягнення цілей та їх взаємозв’язок; спроектувати новий образ та структуру досліджуваного явища через відповідні програми; порівняти ідеально побудовані зразки розвитку об’єкта з формами та етапами його реального функціонування.

Проекткування конструює модель системи, яка будується, визначає її функціональні характеристики. Основний зміст проектування полягає в обґрунтуванні сукупності засобів, що дають змогу вирішити завдання і проблеми, досягти поставленої мети. Ці засоби фіксуються у двох формах: як система параметрів проектованого об’єкта та їхніх кількісних показників; як сукупність конкретних заходів, що забезпечують реалізацію проектованих показників та якісних характеристик майбутнього об’єкта.

Проекткування у сфері державного управління – метод ефективного управління проектами і програми, що спрямовані на реалізацію різноманітних державно-управлінських реформ. У таких програмах суб’єктами виступають органи влади і державні організації, яким за результатами програми зобов’язуються нові норми, внаслідок чого очікується покращання становища громадян як кінцевих бенефіціарів програми.

У конкретній формі проектування є виразом прогностичної функції управління. Прогностична функція державного управління полягає в передбаченні суб’єктом управлінської діяльності позитивного або негативного розвитку об’єкта управління залежно від обсягу інформації, якою володіє суб’єкт. Прогноз містить у собі гіпотезу, ймовірність отримання певних результатів. Дія прогностичної функції пов’язана, насамперед, з передбаченням змін у системі органів державного управління, моделюванням поведінки політичних лідерів, прогнозуванням наслідків рішень, що приймаються.

Отже, *проекткування* – це інструментарій, що дає змогу органам публічної влади використовувати методи прогнозування, планування, програмно-цільового управління з метою проектування управлінських дій у тій чи іншій сфері суспільного життя.

Проект – системний засіб управління змінами. Ідея проектного підходу полягає в розгляді проекту як засобу впорядкованого переходу від вихідного стану системи до заздалегідь визначеного бажаного і можливого стану з витратами різноманітних ресурсів за умов заданих обмежень.

ПРОЕКТ (англ. – *project*) – тимчасове підприємство*, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату

- Тимчасовий характер проектів вказує на певний початок і закінчення

- Закінчення настає тоді, коли цілі проекту досягнуті або коли проект припиняється у зв'язку з тим, що його цілі не будуть або не можуть бути досягнуті, або коли в проекті більше немає необхідності.
- Проект також може бути припинений, якщо клієнт (замовник, спонсор або відповідальна особа) бажає припинити проект *«Підприємство» (enterprise) як «справа, зазвичай складна, в умовах ризиків або така, що потребує зусиль»

PMBOK® Guide, 2013

ПРОЕКТ (англ. – project) – єдиний процес, який складається із сукупності скоординованих та контрольованих видів робіт з датами початку та закінчення, виконуваний задля досягнення мети, що відповідає конкретним вимогам, і містить обмеження щодо строку, вартості та ресурсів ДСТУ ISO 10006:2005

Результати проекту матеріалізуються у прогресивних змінах середовища реалізації проекту.

Управління проектами – діяльність у межах програмно-цільового підходу, у ході якої визначаються і досягаються чіткі цілі через балансування між складом та обсягами робіт, ресурсами (інтелект, праця, час, фінанси, матеріали, енергія, простір тощо), якістю і ризиками, а ключовими факторами успіху (на відміну від процесного і функціонального підходів) є завчасне програмування комплексу дій за прийнятою технологією, мінімізація ризиків і ефективне управління змінами.

Проект – унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з визначеними початковою та кінцевою датами, обмеженою вартістю та часом реалізації, які спрямовані на досягнення запланованих цілей за характеристиками тривалості, вартості та задоволення потреб учасників.

Існує 5 основних відмітних ознак проекту:

- проекти мають одноразовий характер;
- кожний проект по-своєму неповторний, унікальний;
- проекти обмежені часовими рамками та ресурсами;
- усі проекти поєднані зі змінами;
- проекти дають визначений результат.

Проект – це зобов'язання створити цінність, що базується на місії проекту, яка має бути завершена у визначений або узгоджений період у рамках часу, ресурсів і умов експлуатації. *Місія проекту* передбачає фундаментальні цілі, для яких розроблено цей проект і яких він повинен досягти.

Як елементи управління проектами виділяються:

- проект – цілеспрямована тимчасова діяльність в умовах заданих обмежень, орієнтована на створення унікальної суспільно-визнаної цінності, що забезпечує задоволення всіх учасників проекту;

- об'єкт управління – проект;

- суб'єкт управління – команда та керівник проекту;

- процес управління – реалізується через комунікації та прийняття рішень.

(Управління проектами : навчальний посібник / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова)

Проект у публічній сфері – комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ, і здійснюється в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.

Особливістю проектів у публічній сфері є розв'язання проблем, які винесені на урядовий порядок денний та формалізовані (описані) у відповідних урядових документах – урядовій програмі, концепціях чи стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань. Це має засадниче значення для розробки програм і проектів, оскільки головною підставою для розробки програм/проектів у публічній сфері є наявність проблеми, яка має бути зафіксована та легко перевірятися через засоби електронного зв'язку. Проекти можуть реалізовуватись одноосібно або ж у кооперації з партнерами. Сукупність проектів становить програму або портфель проектів.

Відмінність проектів публічної сфери від бізнес-проектів полягає у тому, що проекти публічного сектору не завжди передбачають віддачу у вигляді позитивних фінансових потоків від капітальних інвестицій (тобто з фінансово-економічних позицій є витратними), а результатом мають суто соціальний ефект.

Негативні аспекти практики розробки проектів (програм) публічної сфери:

- розмиті (нечіткі) стратегічні рамки проекту (слабкий зв'язок із стратегією);
- поверхневий аналіз ситуації без встановлення причинно-наслідкових зв'язків;
- планування орієнтоване на заходи (роботи, процес), а не на цілі і результати;
- ефект від проекту неможливо перевірити;
- виключна увага на фінанси;
- короткострокове бачення;
- малоопрацьована і неточна проектна документація (Управління проектами : навчальний посібник / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова,).

З позицій системного підходу (система, підсистема, надсистема) будь-який проект завжди реалізує не лише безпосередню мету (мету проекту), а пов'язаний з метою більш високого рівня – аж до місії діяльності.

У такому розумінні проект (як категорія «часткове») завжди пов'язаний із стратегією діяльності (як категорія «загальне») і є засобом реалізації стратегічних цілей, а через них – засобом досягнення місії.

Отже, кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, як інструмент її реалізації, а стратегія – реалізовуватися на засадах проектного підходу до реалізації пріоритетів

З точки зору системного підходу, проект може розглядатися як процес переходу з початкового стану (задум, інноваційна ідея) в завершальний – результат за участі ряду обмежень і механізмів.

Щоб краще зрозуміти сутність проекту, важливо провести межу між проектною та операційною/процесною діяльністю (табл. 1.1). Адже, як правило, проект (унікальна та неповторювана дія) визначають як щось відмінне від процесу (повторюване завдання або операції, які дають очікуваний результат).

Табл. 1.1 Характерні аспекти операційної діяльності та проектної діяльності.

Аспект діяльності	Операційна діяльність	Проектна діяльність
1. Характер діяльності/циклічність	Діяльність, що постійно повторюється	Разове виконання конкретної роботи
2. Ступінь інтенсивності використання ресурсів	Відносна низька	Висока інтенсивність ресурсоспоживання

3. Тип проблем, що вирішуються	Рутинні проблеми, що супроводжують практику діяльності органу влади (недержавної організації)	Унікальні проблеми, які потребують виняткового вирішення, що не має аналогів
4. Персонал, залучений до роботи	Сталий колектив, налагоджені зв'язки між усіма учасниками	Тимчасовий колектив, можлива ротація кадрового складу
5. Можливість використання накопиченого досвіду	Постійна можливість повернення досвіду минулого	Необхідність пошуку оригінальних методів вирішення проблем у сучасних умовах
6. Ціна управлінських помилок	Достатньо низька	Висока плата за допущені помилки

Операційна діяльність - це виконання рутинних, повторюваних дій. Наприклад, щоденна робота державних службовців щодо звернень громадян. Це робота, яка постійно повторюється, тобто вона належить до типових завдань органу державної влади.

Проектна діяльність - це діяльність, що спрямована на розвиток, поліпшення та зміну існуючої ситуації. Проекти іноді поділяють на підпроекти, тобто окремі компоненти, які краще піддаються управлінню. Підпроект - це серія взаємозалежних робіт і заходів, відносно незалежних щодо основної частини проекту. Проекти можуть реалізовуватись одноосібно або ж у кооперації з партнерами. Сукупність проектів складає програму або портфель проектів.

Реалізація публічної політики відбувається шляхом цілеспрямованого втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування в існуючу соціальну практику. Таке втручання спрямоване на зміну поведінки соціальних (цільових) груп, які спричинили появу проблеми, і може відбуватися у формі не лише указів Президента України, постанов уряду, розпоряджень, наказів і доручень міністерств, установ чи органів місцевого самоврядування, а й **програм чи проектів**.

Програма (programme) - сукупність пов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети.

Оскільки при розробці програм і проектів використовують один і той самий методичний інструментарій, то в подальшому при розгляді цього інструментарію будемо вживати лише поняття "проект".

Дослідження процесу й регулювання змін, здійснюваних за заздалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, є *сутністю управління проектами*.

Програма відрізняється від проекту орієнтацією на певну масштабну ціль, яка має міжвідомчий або міжгалузевий характер. При цьому проект, як правило, має більш високий рівень інноваційності, є більш структурованим. Крім того, програми можуть:

- охоплювати увесь сектор (наприклад, програма для сектору охорони здоров'я чи оборонної сфери тощо);
- фокусуватися на одній частині сектору (наприклад, для сектору охорони здоров'я програма первинної медичної допомоги);
- представляти собою "пакет" проектів з однаковою темою (наприклад, програма зв'язків між університетами країн Південно-Східної Азії та ЄС тощо);

- бути постійними й не закінчуватися доти, доки не буде прийняте рішення про їх завершення, або вони не втратять актуальності;
- бути більш складними. Вони призводять до досягнення декількох окремих результатів, кожний з яких має певну цінність сам по собі, але сукупна цінність цих результатів є вищою порівняно з сумою цінності результатів, взятих окремо.

Портфель проектів (portfolio projects) - множина проектів, програм та інших робіт, які виконуються у даний час і об'єднані разом з метою ефективного управління щодо досягнення стратегічних цілей організації.

- Проекти або програми портфеля не обов'язково є взаємозалежними або пов'язаними безпосередньо
- Елементи портфеля можуть конкурувати за ресурси відповідної системи
- Управління портфелями сфокусовано на забезпеченні аналізування проектів і програм з метою встановлення пріоритетів під час розподілу ресурсів, а також узгодження і приведення у відповідність управління портфелем зі стратегією



Рис. 1.1. Змістове наповнення проекту.

Застосування проектного підходу в стратегічному плануванні створює передумови забезпечення тісного логічного зв'язку стратегії і системи фінансового забезпечення її реалізації (бюджету), тобто сприяє переходу на програмно-цільове бюджетування.

У публічному управлінні програмно-цільове бюджетування орієнтоване на соціально-визначений результат і прозорість витрачення бюджетних коштів. Акценти робляться на тому, що конкретно і скільки потрібно зробити для задоволення нагальних потреб громадян і скільки це буде коштувати платникам податків.

Розмаїття проектів проявляється в чисельності форм, обсягів, змістів, поставлених цілей, використаних ресурсів, моделей фінансування, рівнів складності (можливостей виконання або нездійсненності), складу виконавців та ін. З метою усунення цієї проблеми проекти прийнято класифікувати за відповідними ознаками/класами/типами тощо.

Нижче більш детально розглянемо основні ознаки класифікації проектів:

1. За метою та характером ефекту:

- комерційні;

- некомерційні.
0. За ступенем терміновості реалізації:
- актуальні (невідкладні);
 - відстрочені (перспективні).
0. За рівнем організації:
- міжнародний;
 - державний;
 - регіональний;
 - корпоративний.
0. За характером та сферою діяльності:
- організаційні,
 - економічні,
 - соціальні,
 - дослідницькі та ін.
0. За обсягом ресурсів:
- мікропроекти (проекти з бюджетом до 1 тисячі USD);
 - малі (проекти з бюджетом від 1 до 10 тисяч USD);
 - середні (проекти з бюджетом від 10 до 100 тисяч USD);
 - великі (проекти з бюджетом від 100 до 500 тисяч USD);
 - мегапроекти (проекти з бюджетом понад 500 тисяч USD).
0. За ступенем складності:
- проект;
 - портфель проектів;
 - програма;
 - система.
0. За класами (склад і структура проекту):
- монопроекти - це окремі проекти різних типів, видів та масштабів. Наприклад, будівництво школи, ремонт дитячого садочку та ін.
 - мультипроекти - комплексні проекти, що складаються з ряду монопроектів і потребують застосування багатопроєктного управління. Наприклад, повоєнне відновлення зруйнованої соціальної інфраструктури (міста, ОТГ), створення нових державних підприємств та ін. Мультипроект може містити в собі соціальні, організаційні, технічні та інші монопроекти.
 - мегапроекти - цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають до свого складу чимало моно- і мультипроектів. Мегапроектам властива висока вартість, складність управління, велика кількість учасників. Найбільш характерним прикладом галузевого мегапроекту є проекти, що запроваджуються у паливно-енергетичному комплексі тощо. Мега- та мультипроекти належать до складних чи дуже складних проектів.
- За рівнем альтернативності (економічної взаємозалежності):
- Незалежні проекти - проекти, прийняття чи відмова від яких не впливає на дохідність інших проектів. Наприклад, проект будівництва школи та спорудження теплоелектростанції у великому промисловому місті.
 - Взаємовиключні (альтернативні) проекти - це ті проекти, реалізація яких недоцільна при прийнятті рішення про здійснення іншого проекту, оскільки прибутковість першого знижується до нульового рівня. Як правило, ці проекти мають однакову

цільову установку, задовольняють одну потребу, тому одночасне їх здійснення нерационально. Прикладом взаємовиключаючих проектів у енергетиці може бути будівництво атомної та теплоелектростанції однакової потужності для виробітку необхідної теплової та електричної енергії для задоволення потреб одного й того самого регіону. Оскільки задовольнити потреби в електроенергії можна будівництвом однієї станції, аналітики обирають найбільш привабливий проект. Ці проекти відображають альтернативи досягнення однієї цільової установки.

- Взаємодоповнюючі проекти - це проекти, які здійснюються в тому випадку, якщо з яких-небудь причин вони можуть бути прийняті чи відкинуті тільки одночасно (реалізація може відбуватися лише спільно). Взаємодоповнюючі проекти є “граничним випадком” взаємовпливаючих.

У публічній сфері розрізняють такі типи проектів:

- програмні (наприклад проекти програми ТЕМПУС, програми “Сусідство і партнерство”, Програми транскордонного співробітництва і т.ін.);
- дослідницькі;
- проекти технічної допомоги;
- проекти під оголошені конкурси та проекти, що розробляються за ініціативою проектодавця;
- проекти розвитку, які спрямовані на чітке визначення об’єкта інвестицій та зміну усталених процедур у державному секторі (наприклад будівництво автостради, проведення адміністративно-територіальної реформи). Проекти розвитку, які претендують на отримання підтримки Європейської Комісії (ЄК), повинні узгоджуватися і бути частиною: Національної політики розвитку; політики розвитку ЄК і стратегічних документів для країни; урядових програм; пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

1.2 Основні характеристики проектів у публічній сфері

Поняття проект дуже часто вживається в нашому повсякденному житті. Розробка засобів допомоги пораненим військовослужбовцям, консервація Чорнобильської АЕС, проведення виборчої кампанії, взяття в оренду та ремонт нового офісу, впровадження нової системи стимулювання персоналу на державній службі або підготовка до здійснення волонтерської діяльності мають низку спільних ознак, що характеризують їх як проекти.

Ознаки проекту є ключовими характеристиками, що допомагають відрізнити його від інших форм діяльності, таких як процеси чи операції. Існують ознаки проекту необхідні для кількох важливих цілей:

- чітка ідентифікація проекту, вони допомагають відрізнити проект від інших видів діяльності, таких як операційна або рутинна робота. Це дозволяє зрозуміти, що саме є проектом, а що – постійною діяльністю чи процесом.
- ефективне планування та управління, знання ключових характеристик і ознак дозволяє керівникам проектів створювати детальні та реалістичні плани. Це допомагає визначити цілі, ресурси, терміни та інші необхідні елементи для успішної реалізації проекту.
- оцінка успіху проекту, характеристики, як-от наявність чіткої мети та кількісна вимірюваність, дозволяють оцінювати прогрес та успішність проекту. Чіткі метрики допомагають вчасно помітити відхилення від плану та коригувати їх.

- забезпечення дисципліни в управлінні, ознаки проєкту створюють структуру, яка допомагає організувати всі дії в логічному порядку. Це дозволяє уникати хаосу, сприяти злагодженій роботі команд і ефективному використанню ресурсів.

Також розуміння основних ознак, таких як унікальність та обмеженість ресурсів, допомагає прогнозувати можливі ризики та краще ними керувати. Це також дає змогу планувати шляхи їхнього подолання. Основні характеристики допомагають ефективно пояснити проєкт стейкхолдерам. Чітке формулювання мети, часових рамок, ресурсних потреб та ризиків дозволяє отримати підтримку від зацікавлених сторін і забезпечити їхнє розуміння та залученість. Завдяки ознакам проєкту можна краще визначати пріоритети серед багатьох завдань, особливо в умовах обмежених ресурсів. Це дозволяє фокусуватися на найважливіших аспектах, які забезпечать успіх проєкту.

Загалом, характеристики та ознаки проєкту є базою для того, щоб організувати роботу над проєктом системно, забезпечити його ефективність та уникнути помилок, які можуть виникнути через погане управління.

Так, до основних характеристик проєкту, віднесемо такі:

- наявність кінцевої мети;
- часові межі (часовий горизонт/тимчасовість (обмежена протяжність у часі, з певним початком і кінцем));
- унікальність;
- потреба в ресурсах;
- координація дій;
- обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, людських тощо);
- кількісна вимірюваність;
- цільова спрямованість та наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проєкт;
- системне функціонування проєкту, елементний склад;
- наявність життєвого циклу проєкту;
- виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх подолання;
- наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціарів (споживачів);
- інноваційність (неповторність як самого проєкту, так і його елементів) та ін.

Наявність кінцевої мети. Проєкт завжди має чітко визначену мету або результат, який необхідно досягти. Ця мета може бути конкретною — наприклад, будівництво дороги, створення інформаційної системи або реформа у певній галузі. Кінцева мета дає змогу оцінити успішність проєкту та зрозуміти, коли його можна вважати завершеним. У публічному адмініструванні це може бути створення нової державної програми або надання певної послуги громадянам.

Часові межі. Проєкти мають визначений початок і кінець. Це означає, що проєкт планується на обмежений період часу і має бути завершений до певної дати. Часові рамки допомагають забезпечити ефективне використання ресурсів і запобігти затримкам. У проєкті можуть бути різні етапи, кожен з яких має свій часовий ліміт, що дозволяє координувати виконання завдань.

Унікальність. Кожен проєкт відрізняється від інших своєю специфікою. Це може бути новий підхід до вирішення проблеми, інноваційна ідея чи унікальна комбінація ресурсів та дій. Навіть якщо проєкти мають подібні цілі, вони відрізнятимуться за місцем

реалізації, ресурсами чи конкретними умовами виконання. Унікальність забезпечує виклики для управління, оскільки кожен проєкт вимагає адаптації планів і рішень.

Потреба в ресурсах. Для реалізації проєкту потрібні різноманітні ресурси — людські, фінансові, технічні та матеріальні. Проєкт передбачає обмеженість цих ресурсів, тому важливо правильно планувати їх використання, аби забезпечити досягнення поставлених цілей. Наприклад, в публічному адмініструванні це можуть бути державні бюджети, фахівці, обладнання або інформаційні технології.

Координоване виконання дій. Проєкт складається з певної кількості взаємопов'язаних завдань і дій, які необхідно виконати у встановленому порядку. Успішність проєкту залежить від правильної координації цих дій, їх синхронізації та управління. Команди мають працювати злагоджено, щоб усі процеси відповідали початковому плану. Координація також охоплює управління змінами та ризиками, щоб вчасно реагувати на непередбачувані обставини.

Кількісна вимірюваність. За висловом Дж. Френсіса “Джека” Уелча молодшого (американський бізнесмен, экс-директор “Дженерал моторс”): “Що неможливо виміряти, тим неможливо керувати”. Це означає, що всі витрати і вигоди від проєкту повинні бути визначені кількісно, оскільки аналітик дає оцінку проєкту, спираючись на цифри. Наприклад: твердження, що проєкт “поліпшить добробут мешканців району”, є голослівним виразом, нічим не обґрунтованим. Однак припущення, що в результаті проєкту буде створено “додатково 150 робочих місць, кожне з яких надасть 15 000 грн надходжень у вигляді податку і 250 000 грн у вигляді загального національного доходу”, дасть можливість аналітику оцінити доцільність реалізації цього проєкту.

Цільова спрямованість. Проєкт завжди спрямований на досягнення конкретної мети, задоволення якоїсь потреби. Таке спрямування припускає, що є бажаний вимірний результат, якого можна досягнути у визначений термін. Цілі проєкту мають бути чітко сформульованими, вимірюваними, обмеження - заданими, а встановлені вимоги - здійсненими.

Мета - це те, заради чого Ви розпочинаєте проєкт; мета - це загальна декларація того, що має бути зроблено. Сформулювати мету проєкту означає представити бажану ситуацію в майбутньому.

Правильне формулювання мети - це справжнє мистецтво. Нечіткість у формулюванні, відсутність часових рамок і критеріїв досягнення - найбільш часті помилки в цілепокладанні проєкту.

- Конкретність (Specific) - Цілі повинні бути стверджувальними, чітко визначеними й бути досягнуті до певного часу; така ситуація передбачає необхідність мати конкретну, специфічну мету замість абстрактної. Це означає, що ціль має бути зрозумілою й однозначною. Для того, щоб мета стала специфічною, має бути визначено: Що точно очікується? Чому це важливо? Кого це стосується? Де це буде відбуватися? Які атрибути є важливими?
- Вимірність (Measurable) - Цілі повинні бути вимірні за допомогою чітких метрик якості, кількості і ціни тощо. Даний критерій наголошує на необхідності мати вимірювані показники для визначення прогресу досягнення мети. Адже, якщо прогрес у досягненні мети не можна виміряти, то неможливо знати, чи є рух в напрямку успішного її досягнення.
- Досяжність (Assignable) - Цілі повинні бути в межах реальних знань, досвіду, робочого навантаження; дана мета може бути досягнута одним конкретним

виконавцем, такий виконавець закріплений за цією метою, а також несе одноосібну відповідальність за її досягнення.

- Реалістичність (Realistic) - Цілі повинні бути досяжними, але вимагають зусиль. Даний критерій наголошує на важливості реалістичності мети. Коли ви створюєте мету, ви маєте врахувати наявність необхідних ресурсів, часу, грошей, компетенцій.
- Тривалість, обмеження у часі (Trackable) - Дата огляду досягнення цілей повинна бути узгоджена. Даний критерій наголошує на важливості задання кінцевої дати їх виконання. Наявність кінцевої дати допомагає сфокусувати зусилля на досягненні мети у визначений строк чи раніше. Цей критерій призначений для запобігання кризи та панічного надолужування втраченого часу.

Кожна з цих ознак допомагає забезпечити структурованість і ефективність в управлінні проектами, особливо в складних умовах публічного адміністрування.

1.3 Ефективність проектної діяльності у сфері публічного управління

Виконання проекту (комплексу робіт, спрямованих на створення продукту, що має цінність) є **змістом проектної діяльності**, що включає:

проектний процес – реалізацію управлінських заходів на основі принципів і методів управління проектами, універсальних для вирішення різноманітних завдань; *операційний процес* – вирішення спеціалізованого завдання з розроблення продукту проекту на основі принципів і методів проектування, специфічних для проектів у сфері публічного управління.

Виконання проекту (комплексу робіт, спрямованих на створення продукту, що має цінність) є **змістом проектної діяльності**, що включає:

проектний процес – реалізацію управлінських заходів на основі принципів і методів управління проектами, універсальних для вирішення різноманітних завдань; *операційний процес* – вирішення спеціалізованого завдання з розроблення продукту проекту на основі принципів і методів проектування, специфічних для проектів у сфері публічного управління.

Зміст проектної діяльності визначається специфічними процесами у **формуванні продукту проекту**, який і зумовлює його цінність, що для проектної діяльності в публічній сфері дуже важливо. Адже кожний проект завжди завершується в установлений термін, а успішний продукт продовжує “своє існування”, якщо він має цінність для всіх заінтересованих сторін.

Розрізняють дві категорії продуктів проекту: *проміжні* – ті, які отримують для подальшого використання в проекті; *кінцеві* – ті, які отримає замовник після завершення проекту. Для формування переліку продуктів розглядають кожне завдання проекту і визначають, що продукується цим завданням.

Основним критерієм ефективності проекту у сфері публічного управління є **створення цінності**. Цінність, будучи суб’єктивною категорією, проявляється в здатності продукту задовольняти потреби або забезпечувати вигодою заінтересовані сторони проекту.

Цінність проекту визначається вигодою, яку надає продукт проекту при виконанні вимог, що містяться в місії проекту. Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту: *перша* – практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану; *друга* – знаходження способу гармонізувати цінність проекту

для всіх заінтересованих сторін через властивості продукту проекту. Перша умова є обов'язковою, тоді як друга – достатньою для створення цінності проекту (Стандарт Р2М).

Цінність – вигода, яку отримують від реалізації проекту всі заінтересовані сторони. Це комплексний показник, який складається з цінності продукту і цінності організації, що реалізує проект (за С.Бушуєвим, 2010).

Цінність – це позитивні зміни, які настають унаслідок реалізації проекту та відповідають очікуванням його стейкхолдерів.

Дії, що створюють цінність проекту, визначаються як дії, спрямовані на досягнення цінностей, які задовольняють потреби людей, промисловості і суспільства та здійснюються індивідом або групою людей на основі інтелектуальних, фізичних і фінансових ресурсів.

Структура параметрів збалансованої цінності за керівництвом Р2М наведена на рис. 2.2.



Рис. 1.2 Структура параметрів збалансованої цінності за керівництвом

Відносно проектів у сфері публічного управління цінність визначається результатом – зміною соціального стану, який є наслідком використання бенефіціаром проекту його продукту.

Наприклад, для вирішення найгострішої соціальної проблеми великих міст – реінтеграції бездомних осіб реалізується низка соціальних проектів з різним продуктом як засобом усунення причин проблеми – створення соціальних готелів, центрів реабілітації та адаптації, центрів соціальної допомоги тощо. Сам по собі продукт проекту – це вигода для кінцевого бенефіціара, але цінність проекту полягає в зміні соціального становища бенефіціара як наслідок використання продукту проекту. Адже цінність проекту полягає в задоволенні потреб та узгодженні інтересів усіх заінтересованих сторін проекту.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття “проект”
2. Які основні характеристики проектів у публічній сфері, що відрізняють їх від проектів у приватному секторі?

3. Чому важливо враховувати взаємозалежність між цілями, ресурсами і результатами проекту в публічній сфері?
4. Як визначити та оцінити цінність проекту для різних зацікавлених сторін у публічній сфері?
5. Які основні характеристики проекту в публічній сфері?
6. Які основні типи проектів зустрічаються в публічній сфері, і які їх особливості?
7. Чому вимірюваність цілей є важливою для управління проектами?

Лекція 2

**СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ У СФЕРІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

- 2.1 Сутність та особливості управління проектами в публічній сфері
- 2.2 Процесний підхід в управлінні проектами: структура, взаємодія та ефективність
- 2.3 Міжнародні стандарти та моделі оцінки рівня проектної зрілості організацій

2.1. Сутність та особливості управління проектами в публічній сфері

Визначення проблеми та її винесення на публічний рівень обговорення (національний чи місцевий) відбувається у сфері публічної політики, що є орієнтиром для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які втілюють відповідну політику в життя. **Сфера публічної політики** – це публічний сектор, який охоплює всі аспекти буття та життєдіяльності громадян і громад. За методологією Міжнародного валютного фонду (2001), публічний сектор охоплює сектор державного та місцевого управління та сектор публічних установ, підприємств і організацій.

Публічна політика – відповідь влади на публічно визнану проблему в конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність.

Призначення публічної політики – слугувати громадянам з метою вирішення їхніх проблем. Публічна політика розв'язує проблеми, які політично визнані як колективні.

Інструментарій публічної політики забезпечує визначення суспільної проблеми на основі врахування інтересів заінтересованих осіб, постановку проблеми на урядовий порядок денний, вироблення альтернативних варіантів розв'язання проблеми та вибір найкращого з них, упровадження прийнятої політики, моніторинг її реалізації та оцінювання наслідків.

Ще одним новим викликом сучасності, пов'язаним із розвитком технологій, є управління проектами в умовах глобалізації. Більшість проектних робіт нині виконуються в розподіленій формі за умов різних часових зон, культурних розбіжностей і відсутності особистої комунікації. Сьогодні зменшується частка проектних команд, які знаходяться в одному приміщенні, навіть незважаючи на те, що Agile-методологія виступає саме за спільне перебування. Оскільки робота у різних часових зонах земної кулі відбувається за моделлю 24/7, управління командою і факторами впливу на результативність взаємодії між членами команди є критично важливими, тому перспективи досліджень у галузі управління проектами пов'язані саме з розподіленими командами.

Сьогодні управління проектами - визнана в усьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва. Суть сучасного проектного менеджменту полягає в управлінні цілями організації, що дозволить компанії бути успішною в конкурентній боротьбі, швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, заощаджувати час і гроші.

Дослідження процесу й регулювання змін, здійснюваних за задалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, є сутністю управління проектами.

Управління проектами - мистецтво керування і координації людських і матеріальних ресурсів впродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і технік управління для досягнення визначених у проекті результатів.

Управління проектами - це управлінське завдання завершення проекту вчасно, у межах встановленого бюджету, відповідно до технічних специфікацій та вимог. Менеджер проекту є відповідальним за досягнення цих результатів. Управління проектами - це єдність управлінських завдань, організації, техніки та засобів для реалізації проекту.

Основні елементи, що вирізняють проектний менеджмент з-поміж інших видів менеджменту - спрямованість на ціль (досягнення запланованого результату при визначених обмеженнях) і досконала, професійна підготовка способу (шляху) досягнення цієї цілі.

Застосування управління проектами є дійсно необхідним і залежить від таких основних факторів, як:

- масштаби проекту, обсяг робіт, їх вартість;
- складність проекту;
- кількість і взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх учасників проекту;
- вірогідність змін як у самому проекті, так і в його структурі, умовах, оточенні та у необхідності швидкого реагування на них;
- наявність конкурентів;
- переконаність вищого керівництва у необхідності спеціальної організаційної структури і особи, яка відповідатиме за загальну роботу над проектом.

Управління проектами – це використання знань, навичок, методів і засобів до управління виконанням робіт проекту для задоволення або перевищення потреб і бажань заінтересованих осіб при досягненні мети проекту. Задоволення чи перевищення цих бажань означає забезпечення балансу конкуруючих вимог до:

1) внутрішнього середовища проекту (змісту, технічних і технологічних рішень), часу, вартості і якості;

2) заінтересованих сторін з різними потребами й очікуваннями; 3) ідентифікованих та неідентифікованих вимог.

Управління проектами в публічній сфері – процес інституціалізації в програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми. При цьому в умовах обмеженого часу та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не розроблялися раніше та відрізняються від існуючих аналогів.

Взаємозв'язок між публічною політикою та управлінням проектами наведено на рис. 2.1.

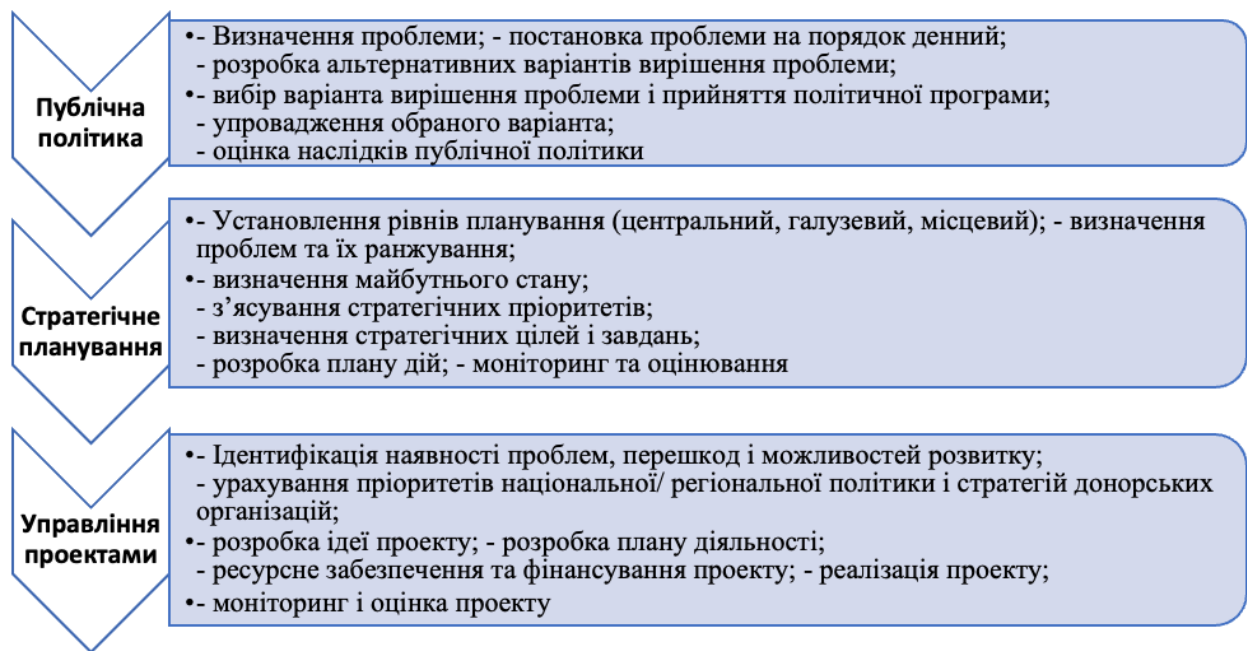


Рис. 2.1. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами (за А.Чемерисом, 2012)

Американський інститут управління проектами (Project Management Institute) розробив сертифікаційну програму, в якій, окрім етичного кодексу і професійного досвіду, було визначено професійні знання, відомі як Project Management Body of Knowledge (PMBOK). PMBOK складається з дев'яти функцій: менеджменту обсягів, затрат, часу, якості, людських ресурсів, комунікацій, контрактів/постачання, ризиків, проектної інтеграції.

Перші чотири функції (спрямовані на управління цілями) заведено називати ОСНОВНИМИ. Це такі функції:

- Управління обсягом проекту - контролює проект за допомогою встановлення його мети, завдань і цілей.
- Управління витратами - передбачає фінансовий контроль проекту завдяки накопиченню, аналізу та складанню звітів по затратах.
- Управління часом - передбачає планування, складання календарних графіків та їх контроль для забезпечення своєчасного виконання проекту.
- Управління якістю - забезпечує виконання стандартів якості, встановлених для проекту.

П'ять функцій, перелічених нижче (спрямовані на управління певними об'єктами), називають додатковими:

- Управління людськими ресурсами - включає спрямування і координацію діяльності людей, залучених до проекту.
- Управління комунікаціями - накопичує інформацію, якою обмінюються члени проектної команди, керівництво, і сприяє успішному завершенню проекту.

- Управління контрактами/постачанням - передбачає відбір, переговори і підписання замовлень, контроль за постачанням матеріалів, устаткування і послуг (обслуговування).
- Управління ризиком - залежить від ступеня невизначеності проекту і базується на знаннях та досвіді із зазначенням умов реалізації конкретного проекту.
- Управління проектною інтеграцією - має забезпечити належну координацію всіх функцій проекту.

Як бачимо, основні функції PMBOK визначено за цілями, за досягнення яких відповідає проектний менеджер, а додаткові - за об'єктами, на які спрямовується діяльність керівника. Проте в назві всіх цих функцій наявне спільне слово управління, що, в свою чергу, передбачає виконання в їх межах таких функцій управління, як організація, планування, контроль, мотивація. Інакше кажучи, проектний менеджер повинен здійснювати основні функції управління щодо специфічних цілей та об'єктів очолюваних ним проектів. Під таким кутом зору ми і будемо у подальшому розглядати цю дисципліну.

Методи управління проектами передбачають створення для цих цілей спеціальної організаційної структури - Project-Driven Organization, що перекладається як "організація ведення проекту". Для управління проектом створюється єдина група на чолі з керівником проекту. До групи входять уповноважені представники всіх учасників проекту для реалізації функцій згідно з прийнятим розподілом зон відповідальності.

Методи управління проектами включають стратегічне, оперативне та технічне управління

Стратегічне управління (Project Direction) зосереджене на довгострокових цілях проекту та його відповідності загальній стратегії організації. Воно визначає головні напрями розвитку, ресурси та ключові показники успіху. Керівництво проектом на цьому рівні спрямоване на узгодження проекту з бізнес-стратегією та забезпечення його стійкості.

Оперативне управління (Project Management) відповідає за поточне виконання проекту, контролюючи процеси, бюджет, терміни та взаємодію між командами. Оперативні менеджери забезпечують ефективність реалізації проекту через планування, моніторинг, оцінку ризиків і своєчасну корекцію ходу робіт для досягнення цілей у встановлені строки.

Технічне управління (Project Realization) стосується безпосередньої реалізації технічних аспектів проекту. Воно передбачає виконання конкретних завдань і технічних рішень, необхідних для завершення проекту. На цьому рівні управління реалізуються конкретні технічні рішення, що забезпечують відповідність проекту стандартам якості та функціональності.

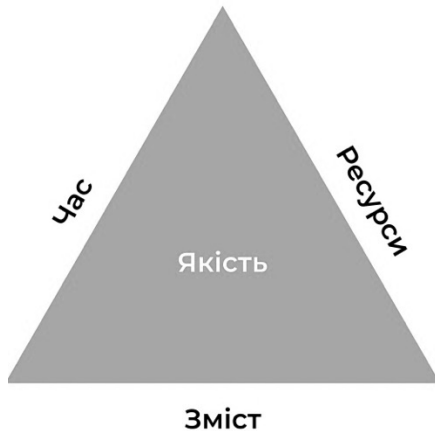
Завдання управління проектами:

- визначення цілей проекту і проведення його обґрунтування;
- виявлення структури проекту;
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- підбір виконавців;
- підготовка і висновки контрактів;
- визначення термінів виконання;
- розроблення графіка реалізації проекту;
- розрахунок необхідних ресурсів;
- складання кошторису і бюджету проекту;
- контроль за ходом виконання проекту;

- моніторинг проекту.

Логіку сучасного проектного підходу точно описує так званий “Трикутник управління проектами”, де кожна сторона має певне обмеження.

Трикутник управління - інструмент проджект-менеджера для встановлення балансу між основними обмеженнями проекту. У нього є три грані - час, ресурси та зміст проекту. А також четверта - це якість проекту



Перша грань — це час. Встигнути реалізувати проєкт до дедлайну.

Друга грань — це ресурси. Ідеться як про матеріальні ресурси (гроші, матеріали), так і про нематеріальні (команда, експертиза).

Третя грань — це зміст. Усі робочі активності, які відбуваються всередині проекту.

Четверта грань — це якість проекту. Те, наскільки результат відповідає визначеним критеріям успішності.

Час, ресурси та зміст — це основні обмеження проекту, які пов’язані між собою. Якщо одна з граней трикутника змінюється, то найчастіше буде змінена, як мінімум, ще одна з них.

Трикутник наочно показує, що якщо ми змінимо хоча б одну грань, це потягне за собою ще як мінімум одну із них.

Наприклад, якщо скорочується грань часу проекту (нам потрібно закінчити його на місяць раніше), це може означати, що ми скорочуємо зміст проекту, тобто зменшуємо кількість активностей. Або, якщо ми, навпаки, хочемо збільшити кількість активностей, ми повинні або збільшити бюджет, або додати час, або пожертвувати.

Отже, ми не можемо змінити один із параметрів, не зачепивши принаймні один із двох інших. Завдання керівника проекту - забезпечувати умови, щоб трикутник не розпався.

2.2. Процесний підхід в управлінні проектами: структура, взаємодія та ефективність

Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси щодо перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Систематичне визначення процесів та їх взаємодії, а також управління ними називають “процесним підходом”. Такий підхід пов’язаний з необхідністю регламентувати й уніфікувати дії менеджерів проєктів, привести їх до повторюваних процесів з описом вхідних і вихідних параметрів (ресурсів), а також набору дій, які перетворюють вхід на вихід. Процесний підхід прив’язується до певної предметної сфери (будівництво, інформаційні технології тощо) і дає змогу формалізувати дії проектного менеджера.

Виходячи з процесного підходу *проект* можна розглядати як *унікальний керований процес*, розпочатий для досягнення відповідної конкретним вимогам мети, що являє собою

сукупність взаємопов'язаних скоординованих підпроцесів, яка має обмеження за термінами, вартістю, ресурсами і показниками якості.

З погляду процесного підходу доцільно виділити дві групи пов'язаних з проектом процесів: управління проектом та життєвого циклу проекту.

Процеси управління проектом, структуровані за функціональним принципом (відповідно до “спеціальних” функцій управління проектом), прив'язані до результатів проекту через процеси життєвого циклу проекту і традиційно розгортаються за загальними функціями управління. Зв'язок процесів управлінської діяльності та ієрархії процесів життєвого циклу проекту легко простежується. Успіх проекту, його результативність багато в чому визначаються тим, чи ефективно проект структурований, чи оптимально спроектовані ланцюжки організаційно-технологічної взаємодії підпроцесів усередині структури і як організована взаємодія структур.

Підхід до управління з позицій процесу дає змогу системно пов'язати між собою функціональні напрями в реалізації проекту, побудувати прозорі і зрозумілі схеми виконання управлінських завдань, оцінити і оптимізувати використовувані ресурси.

Однією з найважливіших переваг процесного підходу є можливість вимірювати процеси у виразах доданої вартості і отже, задавати та контролювати рівень ефективності. Процесний підхід дав змогу сформулювати тезу про те, що якість продукту визначається не кількістю процедур контролю самого продукту, а якістю організації і реалізації бізнес-процесів. Наявність регламентованих і формалізованих процедур дає можливість управляти часом задоволення попиту, вимірюючи і оптимізуючи швидкість виконання бізнес-процесів.

Управління проектами – інтегрований процес. Дії (чи їх відсутність) в одному напрямі звичайно впливають і на інші напрями. Такий взаємозв'язок змушує балансувати між завданнями проекту – часто покращення в одній сфері може бути досягнуто лише за рахунок погіршення в іншій. Для кращого розуміння інтегрованої природи управління проектами опишемо його через процеси, з яких воно складається, і їх взаємозв'язку.

Процес – “це серія дій, що ведуть до результату” (Керівництво з питань проектного менеджменту (РМВОК)). Процес – це дії і процедури, пов'язані з реалізацією функцій управління.

Проект складається з процесів. *Процес* – це сукупність дій, що приносить результат. Процеси проекту звичайно виконуються людьми і поділяються на дві основні

групи: 1) *процеси управління проектами*, що стосуються організації, і описи робіт проекту (які будуть докладно описані далі);

2) *процеси, орієнтовані на продукт (послугу)*, що стосуються специфікацій і виробництва продукту. Ці процеси зумовлюються життєвим циклом проекту і залежать від сфери застосування.

У проектах процеси управління проектами і процеси, орієнтовані на продукт, накладаються один на одного і взаємодіють. Наприклад, цілі проекту не можуть бути визначені в разі відсутності розуміння того, як створити продукт.

Процеси управління проектами можуть бути поділені на п'ять основних груп, що реалізують різні функції управління:

- 1) *процеси ініціації* – ухвалення рішення на початку виконання проекту;
- 2) *процеси планування* – визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
- 3) *процеси виконання* – координація людських та інших ресурсів для виконання

плану;

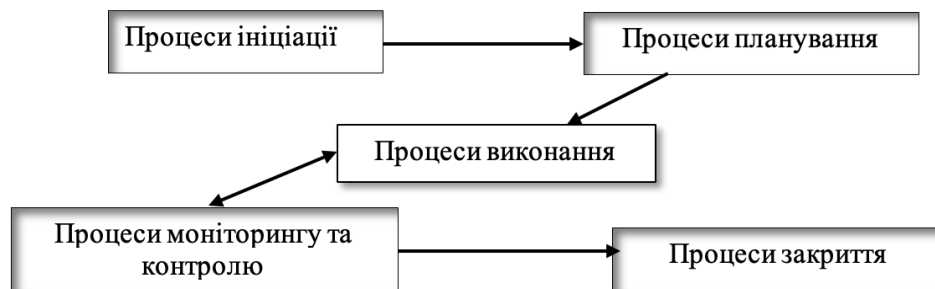
4) *процеси моніторингу й управління* – визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність коригувальних дій; визначення необхідних коригувальних впливів, їх узгодження, затвердження і застосування;

5) *процеси завершення* – формалізація виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу.

Процеси управління проектами пов'язані між собою своїми результатами – результат виконання одного з них стає вихідною інформацією для іншого. І, нарешті, існують взаємозв'язки груп процесів різних фаз проекту.

Так, закриття однієї фази може бути входом для ініціації наступної фази (приклад: завершення фази проектування вимагає схвалення замовником проектної документації, що необхідна для початку реалізації). У реальному проекті фази можуть не тільки передувати одна одній, а й накладатися. Повторення ініціації на різних фазах проекту дає змогу контролювати актуальність виконання проекту. Якщо вже немає потреби в його здійсненні, чергова ініціація дає змогу вчасно це встановити й уникнути зайвих витрат.

Групи процесів пов'язані між собою за результатами: вихідний результат по одному процесу є вихідним по іншому. Взаємозв'язки між групами процесів показано на рис. 2.3.



Стрілки на рис. 2.3 відображають потоки документів і документованих елементів. Усередині кожної групи процеси управління проектами пов'язані один з одним через свої входи і виходи.

Схема проектного менеджменту складається з п'яти основних етапів, кожен з яких має свої специфічні процеси. Перший етап - Процеси ініціації, де визначаються та затверджуються основні параметри проекту. Це включає формування початкових цілей, визначення зацікавлених сторін та отримання необхідних дозволів для початку роботи. Другий етап - Процеси планування, де розробляються детальні плани для досягнення цілей проекту. Це включає визначення обсягу робіт, складання графіків, розподіл ресурсів та бюджетування. Третій етап - Процеси виконання, де реалізуються заплановані завдання. На цьому етапі здійснюється координація командної роботи, управління ресурсами та виконання запланованих дій. Четвертий етап - Процеси моніторингу та контролю, де відстежується прогрес проекту та вносяться необхідні корективи. Це включає контроль за виконанням робіт, оцінку результатів та внесення змін для забезпечення відповідності плану. Останній етап - Процеси закриття, де проект завершується та оцінюються його результати. Це включає завершення всіх робіт, підготовку звітів та аналіз досягнутих результатів для майбутніх проектів. Таким чином, схема проектного менеджменту

допомагає структурувати процеси та забезпечити ефективне управління проектом від початку до завершення.

Входи – документи або документовані показники, згідно з якими процес виконується. *Виходи* – документи або документовані показники, що є результатом процесу. *Методи і засоби* – механізми, завдяки яким вхід перетворюється у вихід.

2.3. Міжнародні стандарти та моделі оцінки рівня проектної зрілості організацій

Ефективна реалізація проектів залежить від правильної організації системи інституцій та механізмів, які регулюють взаємодію учасників проектного управління. Створення дієвої інституційної взаємодії потребує встановлення чітких норм і правил виконання проектної діяльності в публічній сфері, що сприяє ефективній організації інституцій з урахуванням потреб та інтересів учасників процесу.

У 1930-х роках менеджери різних компаній почали використовувати раціоналізований підхід до управління проектами, що допомогло організаціям бути послідовними та ефективними у своїх проектах. Проте лише наприкінці 1950-х років управління проектами почало використовувати стандартизовані інструменти та створювати модель для управління проектами (Garel, 2013). Що ж вони робили до появи моделі? Компанії виконували свої проекти з високим рівнем раціональності, але без порядку, кожен проект слідував різній послідовності дій, з різними діями. До кінця 1950-х років з'явилися деякі попередні моделі, але управління проектами не визнавалося як діяльність до створення першої моделі, де були чітко розділені фази з послідовністю дій для забезпечення хорошої стандартизації проекту (Garel, 2013). Управління проектами як галузь знань було натхнене трьома джерелами:

- Інженерні науки

- Проведення великих проектів

- Управління інноваціями

Завдяки цим джерелам натхнення та потребі в інституції, яка формалізувала б управління проектами як галузь знань, PMI був заснований у 1969 році п'ятьма волонтерами з метою об'єднати свої погляди на управління проектами та обговорити, як його можна покращити. Це пізніше стало моделлю PMI, яка базувалася на великій кількості інструментів і технік, таких як WBS (структура розбиття робіт), CPM (метод критичного шляху) або PERT (техніка оцінки та огляду програм). Крок за кроком PMI заклав основи для повної стандартизації управління проектами (Garel, 2013).

Започатковуючи будь-який проект, органу публічної влади слід враховувати, що на сьогодні вже є великий вибір методологій, що базуються на дослідженні й узагальненні найкращих проектних практик, формалізованих відомими міжнародними та національними асоціаціями з управління проектами у вигляді стандартів. Міжнародні та національні стандарти з управління проектами пропонують варіанти відповідей на запитання щодо способів і методів проектної діяльності.

Стандарт – документ, розроблений на основі консенсусу та затверджений уповноваженим органом, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги, дотримання яких є обов'язковим. Згідно з положеннями Закону України “Про стандартизацію” стандарти є нормативними документами.

Найбільш авторитетними організаціями, що розробляють міжнародні стандарти у сфері управління проектами, є такі:

- Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization – ISO) створена у 1946 р. і на сьогодні до її складу входить 163 країни;

- Міжнародна асоціація проектного менеджменту (International Project Management Association – IPMA) об'єднує 45 національних асоціацій і є авторитетною професійною організацією в галузі управління проектами. Україна в IPMA представлена Національною асоціацією управління проектами УКРНЕТ (UPMA);

- Інститут управління проектами США (Project Management Institute – PMI). Членами PMI є фахівці в галузі управління проектами з усього світу, в різних країнах функціонують відділення інституту. PMI активно розробляє стандарти у сфері управління проектами.

Загалом можна навести такий перелік стандартів з управління проектами із розширеною географією застосування.

Стандарти серії ISO:

- стандарт *ISO 10006:2003 “Системи менеджменту якості. Керівні вказівки з менеджменту якості проектів”* та посібник з управління якістю в проектах. Стандарт ISO 10006 доповнює стандарти серії, що вийшли раніше, поширюючи закладені в її основу принципи управління якістю безпосередньо на управління проектами. Він базується на процесній моделі управління проектами і використовує базові підходи та принципи стандарту PMBoK;

- стандарт *ISO 31000:2009 “Загальні керівні вказівки щодо принципів та втілення ризик – менеджменту”*;

- стандарт *ISO 21500:2012 Guidance on project management – “Керівництво з управління проектами”*. Стандарт може бути використаний як комерційними, так і некомерційними державними та громадськими організаціями для проектів будь-якого типу незалежно від їх масштабу, складності і часу. У стандарті детально описано концепції та процеси, що формують кращу практику в управлінні проектами.

IPMA випускає **ICB (IPMA Competence Baseline)** – документ, що містить вимоги до компетенції проектних менеджерів.

PMI випустило у 2012 р. п'яту редакцію “Посібника з управління проектами **PMBoK**” (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*). Він вважається одним із найавторитетніших у сфері управління проектами. У PMBoK містяться чітко структуровані відомості про процеси управління проектами, відомості про інструменти управління проектами. На сьогодні опубліковано 3 основних стандарти, що регламентують процеси управління на рівні проекту, програми, портфелі проектів і більш як 10 додаткових стандартів. Додаткові стандарти визначають як вимоги до окремих методик управління проектами (розробка ієрархічної структури робіт (ICP), розробка календарного плану, управління ризиками та ін.), так і до застосування проектного менеджменту для певних типів проектів (управління будівельними проектами, управління державними проектами та ін.).

PRINCE2 (*Projects in controlled environments*) – проекти в контрольованих середовищах. Методологія призначена для управління проектами та групами проектів усередині організації, становить структурований метод управління проектами, схвалений урядом Великобританії як стандарт управління проектами у соціальній сфері. PRINCE2 містить у собі підходи до менеджменту, контролю та організації проектів.

GAPPS (*Global Alliance for Project Performance Standards* – Світова спільнота зі стандартів ефективності проектів) – відкритий стандарт, що описує компетенції для менеджерів проектів та програм. Основна частина стандарту GAPPS:2006 – це до-кладний опис шести сфер компетенції, кожна з яких характеризує певну сферу професійної діяльності менеджера проекту і містить 3–6 елементів, що визначають ключові вимоги до роботи і що саме повинен робити менеджер у цій сфері.

P2M (Японський національний стандарт). Методологія P2M базується на орієнтованості не на продукт або процеси, а на поліпшення організації в результаті виконання проектів, тобто методологія описує, як використовувати отриманий унаслідок виконання проектів досвід для розвитку компанії.

Крім того, існує низка національних стандартів, що також можуть використовуватися для стандартизації процесів управління проектами і програмами, але не набула великого поширення: NASA Project Management (США); BSI BS 6079 (Великобританія); APM Body of Knowledge (Великобританія); OSCEng (Великобританія); DIN 69901 (Німеччина); V-Modell (Німеччина); VZPM (Швейцарія); AFITEP (Франція); Hermes method (Швейцарія); ANCSPM (Австралія); CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада); C-PMBOK (Китай); South African NQF4 (ПАР); CEPМ (Індія); PROMAT (Південна Корея).

В Україні національного стандарту управління проектами не існує, але широко використовуються стандарти IPMA, PMI і P2M.

Розглянемо більш детально основні міжнародні стандарти управління проектами, їх структуру та зміст.

ISO 21500:2012 Guidance on project management – “Керівництво з управління проектами” – визначає сферу застосування, встановлює терміни і дефініції для управління проектами, формулює концепцію проектного менеджменту та описує процеси управління проектами. Питання загального управління розглядаються тільки в контексті проектного менеджменту.

Стандарт **ISO 21500:2012** установлює 39 процесів верхнього рівня зі стислим описом та визначає основні входи і виходи, які згруповано в 5 груп (процеси ініціації, планування, виконання, управління і завершення). Крім того, процеси розподілено на 10 сфер управління: інтеграція, заінтересовані сторони, зміст, ресурси, терміни, вартість, ризики, якість, закупки, комунікації. У стандарті розглядаються проекти в контексті програм і портфелів, але не надаються керівництва з управління програмами і портфелями проектів.

Посібник зі Зводу знань з управління проектами (посібник PMBOK) – посібник з управління проектами, визнаний на міжнародному рівні стандарт, у якому викладено основи управління проектами, розглянуто їхнє застосування до значної низки проектів, у тому числі проектів у сфері будівництва, розробки програмного забезпечення, машинобудування, автомобільної галузі тощо.

Метою PMBOK є забезпечення та поширення спільної термінології для спеціалізації управління проектами з метою обговорення, написання та застосування концепцій з менеджменту проектів.

Посібник PMBOK орієнтований на процеси, тобто він описує діяльність, що виконується через процеси. Процеси перетинаються та взаємодіють між собою впродовж усього терміну здійснення проекту чи на різних його етапах. Процеси описуються через: входи (документи, плани, креслення тощо), інструменти та методи (механізми, що застосовуються до входів), виходи (документи, продукти тощо).

Посібник **PMBOK-5** визначає взаємозв'язок **47 процесів**, які поділяються на **5 базових груп** процесів та **10 галузей знань**, що є типовими майже для всіх проектів. Кожна з десяти галузей знань (які узгоджені з міжнародним стандартом) містить процеси, що мають бути впроваджені в рамках такої галузі з метою виконання ефективної програми управління проектом. Кожний з таких процесів також належить до однієї з п'яти базових груп процесів, і таким чином створює матричну структуру, в якій кожний процес можна віднести до однієї галузі знань та однієї групи процесів.

IPMA International Competence Baseline (ICB) – міжнародні вимоги до компетенції менеджерів проектів, а також українські національні вимоги до компетенції, що базуються на них, визначають вимоги до знань та кваліфікації фахівців і до процесу сертифікації фахівців за чотирма рівнями кваліфікації в галузі проектного менеджменту (спеціаліст із проектного менеджменту, менеджер проекту, провідний менеджер проекту, директор програми).

ICB містить 3 групи взаємопов'язаних елементів знань і компетенцій, що містять:

- 20 технічних елементів знань, що належать до змісту проектного менеджменту;
- 15 поведінкових елементів знань, що належать до міжособистісних відносин між індивідами і групами, які беруть участь у проектах, програмах і портфелях;
- 11 контекстуальних елементів знань, що належать до питання взаємодії проектною командою в контексті проекту та організацій, що ініціювали проект та беруть у ньому участь.

PRINCE2 – проекти в контрольованому середовищі. Це структурований підхід до управління проектами, який був розроблений у 1996 р. як типовий метод управління проектами. Фактично це комбінація методології PROMPT (що еволюціонувала в методологію PRINCE) з методологією IBM MITP (Managing the implementation of the total project – управління впровадженням усього проекту). PRINCE2 пропонує метод управління проектами в рамках чітко визначеної структури організації. Він описує процедури координації людей та групу заходів у проекті, як розробляти та контролювати проект та що робити, якщо необхідно внести зміни до проекту у зв'язку з відхиленням від плану впровадження.

Кожен процес визначено з ключовими вхідними та вихідними даними, а також цілями та групами заходів, які необхідно виконати для досягнення таких цілей. Це дає змогу автоматично контролювати будь-яке відхилення від плану. Розподіл на етапи, якими можна управляти, забезпечує ефективний контроль ресурсів. Упровадження проекту відбувається структуровано та контрольовано завдяки інтегрованому контролю за виконанням. На рис. 2.5 наведено модель процесів.

PRINCE2 надає єдину термінологію всім учасникам проекту. Різноманітні ролі управління та сфери відповідальності, що задіяні в проекті, повністю описані та можуть бути адаптовані, щоб відповідати складності проекту та можливостям організації. Перевагами цього методу є те, що він є структурованим підходом до управління проектами, тобто методом для управління проектами в рамках чітко визначеної структури. PRINCE2 описує процедури координації діяльності команди проекту під

- низку найбільш придатних стратегій програми;
- критерії оцінки досягнення запланованої цінності від реалізації програми;
- управління спільнотою, яке є інтелектуальним простором програми, для здійснення позитивної взаємодії численних і різноманітних учасників процесу реалізації програми та інших заінтересованих сторін з різних організацій з різними спеціалізаціями,

з різнобічними інтересами щодо програми, за допомогою зусиль всіх учасників, спрямованих у єдине русло в рамках спільного контексту.

Практика застосування *моделей зрілості проектного управління* стрімко розвивається, оскільки сьогодні вони можуть бути корисні як проектно-орієнтованим компаніям, для яких проекти є основною формою ведення свого бізнесу і отримання прибутку, так і будь-яким іншим фірмам, що приділяють велику увагу впровадженню нових продуктів, реорганізації та іншим формам свого розвитку. На цій підставі з'являється необхідність оцінювати рівень зрілості систем управління проектами в компаніях, в результаті чого є можливим виявлення проблем проектного менеджменту та розробка заходів щодо їх усунення. Використання моделей зрілості проектного менеджменту в публічному управлінні стає дедалі більш актуальним у контексті сучасних викликів та потреб ефективного управління державними проектами. Такі моделі дозволяють державним органам та установам підвищити свою ефективність і забезпечити сталий розвиток через впровадження систематичного підходу до управління проектами.

Кожна організація проходить певні етапи розвитку, які характеризуються різними місією, стратегією, продукцією, технологіями, організаційними архітектурами, рівнем компетентності персоналу та іншими якісними показниками. *Перехід на кожний наступний, більш високий рівень розвитку робить організацію конкурентоспроможною*, такою, що динамічно реагує на вимоги зовнішнього середовища й дає змогу раціонально використовувати власні внутрішні ресурси.

Моделі, які описують етапи (рівні) розвитку організації, називають моделями зрілості (Maturity Model), що надають організаціям можливість оцінки поточного стану і визначення стратегії і тактики розвитку системи управління проектами на підприємстві.

Організація, здійснюючи проектну діяльність, повинна послідовно проходити рівні зрілості. Це поліпшить її економічний і технологічний стан. Але за одними напрямками компанія може просунутися далі, за іншими, навпаки, залишиться на тому самому рівні. У будь-якій компанії настає момент, коли потрібно синхронізувати зростання і адаптувати виконання всіх бізнес-процесів. У протилежному разі розвиток компанії значно уповільниться. Вищезазначені передумови спричинили появу світових розробок щодо ідентифікації організації з позиції відповідності певній моделі зрілості управління проектами.

Сучасні моделі зрілості управління проектами дають змогу встановити рівень проектного розвитку підприємства, здійснити планування процесу вдосконалення управління проектами, виявити “вузькі” місця в цій сфері.

На практиці набули поширення такі моделі зрілості управління проектами:

- **модель технологічної зрілості Г.Керцнера**, сфокусована на ступені розвитку практик управління проектами (Project Management Maturity Model, PMMM), має 5 послідовних рівнів;

- **модель Каліфорнійського університету Берклі (PM Maturity)**, за допомогою якої здійснюють кількісну оцінку зрілості управління проектами, має 5 рівнів;

- **модель організаційної зрілості управління проектами OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)** – міжнародний стандарт, розроблений у 2003 р. Інститутом управління проектами (PMI); включає базу кращих практик, структуровану за трьома доменами (проект, програма, портфель проектів), п'ятьма рівнями формалізації проектів, за якими вимірюється зрілість управління проектами відповідно до PMBOK;

– **модель SW CMM** (Capability Maturity Model for Software) – модель технологічної зрілості процесів з розробки програмного забезпечення (з’явилася в 1993 р. в результаті взаємодії Міністерства оборони США та інституту Software Engineering Institute – SEI);

– частково ідеї зрілості містяться в стандарті ISO 9000 у версії 2000 р.

– **модель SPICE** (Software Process Improvement and Capability determination);

– модель Project FRAMEWORK TM компанії ESA (США);

– **модель зрілості компанії PM Solutions** (США), має 8 рівнів, призначена для оцінки “проектної культури”;

– **СММІ** – інтегрована модель технологічної зрілості.

СММІ – Capability Maturity Model Integration – інтегральна модель можливостей зрілості. Це підхід до вдосконалення процесів, який забезпечує організацію значними елементами ефективних процесів. Він може використовуватися для покращання процесу на рівні як проекту чи відділу, так і цілої організації. СММІ дає змогу інтегрувати традиційно відокремлені організаційні функції, ставити цілі та пріоритети покращання процесів, забезпечує інструкцією зі створення якісних процесів, і визначає контрольну точку для оцінки поточних процесів.

Вищенаведені моделі мають багато спільних рис. Основним принципом їх побудови є перехід від нижчого рівня зрілості (загальне усвідомлення проектного управління) до вищого, що передбачає безперервне вдосконалення процесу управління проектами.

Незважаючи на спільне призначення цих моделей, слід зазначити, що вони спрямовані на досягнення кількох видів зрілості: – технологічної та організаційної. Тому необхідно чітко розмежувати ці поняття.

Технологічна зрілість в управлінні проектами – це міра готовності підприємства до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу. З наведеного визначення випливає, що технологічна зрілість розглядається як потенціал розвитку організації. Чим вищою є зрілість, тим вищим є потенціал організації до змін.

Термін **“організаційна зрілість з управління проектами”** описує здатність організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб це максимально ефективно сприяло підтриманню досягнення стратегічних цілей компанії.

Використання моделей зрілості проектного менеджменту в публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності державних проєктів, управлінню ризиками, досягненню стратегічних цілей та забезпеченню прозорості. Ці моделі допомагають впроваджувати кращі світові практики і стандарти, що важливо для розвитку державного сектору в умовах сучасних викликів.

Список літератури

1. Milosevic, Dragan & Inman, Lane & Ozbay, And. (2001). Impact of Project Management Standardization on Project Effectiveness. Engineering Management Journal. 13. 9-16. 10.1080/10429247.2001.11415133.
2. Корчак Н.М., Обушина Н.І., Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Київ, Вид-во “Каравела”, 2022. 272 с.
3. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. Державне управління: теорія та практика. 2007. № 2 (6). URL : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>

4. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. П79 авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : НАДУ, 2017. – 344 с.
5. Пономаренко О. В. Механізми державного управління соціальними проектами та програмами: теорія і методологія : монографія / О. В. Пономаренко. – Донецьк : Технопак, 2010. – 342 с.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition, PMI, 2013. – 589 p.
7. Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / Бабаєв В.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.
8. Азаров Н. Я. Інноваційні механізми управління програмами розвитку: монографія / Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуєв. – К. : Самміт-Книга, 2011. – 528 с.
9. Управління проектами: навч. посібник./ Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І.А. Чикаренко, О.О. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.

Лекція 3

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3. 1 Основи життєвого циклу проекту
- 3.2 Управління проектним циклом державних політик і програм
- 3.3 Програмно-цільовий підхід до управління державними (публічними) проектами та програмами

3. 1 Основи життєвого циклу проекту

Всі проекти мають початок і кінець. Вони проходять одні й ті ж етапи управління проектами: ініціація, планування та виконання. Проекти – це тимчасові зусилля, народжені для створення цінності, і коли ця цінність була досягнута, проект перестає бути таким. Цей цикл народження, зрілості та закриття проекту відомий як життєвий цикл проекту, або життєвий цикл управління проектами. Фундаментальне поняття “життєвий цикл” присутнє в усіх аспектах управління проектами і є ключовим з погляду ефективного управління реалізацією будь-якого проекту. Адже завдання та процеси підготовки і прийняття управлінських рішень, методики та інструментальні засоби, що використовуються, визначаються поточною стадією проектного циклу.

У методології проектного менеджменту виділяють життєвий цикл продукту і життєвий цикл проекту. Слід розділяти життєвий цикл проекту та життєвий цикл продукту.

Життєвий цикл продукту – набір упорядкованих ідей, рішень і дій з моменту зародження ідеї продукту до зняття його з виробництва. Життєвий цикл продукту традиційно оформлюється у вигляді бізнес-плану і визначає етапи операційної діяльності (виробничий процес). Життєвий цикл продукту взаємопов'язаний з фазами/етапами життєвого циклу проекту та впливає на форму його структуризації – життєвий цикл проекту складається із серії фаз створення продукту.

Життєвий цикл проекту – повний набір послідовних фаз проекту, назва і кількість яких визначається виходячи з технології виробництва робіт і потреб контролю з боку

організації/організацій, залучених до проекту. Фаза проекту – це набір логічно взаємопов'язаних робіт, у процесі завершення яких досягається один з основних результатів проекту.

Фази проекту - набір логічно взаємопов'язаних робіт проекту, в процесі завершення яких досягаються один з основних результатів.

Загальноприйнятим (традиційним) підходом до визначення життєвого циклу проекту вважається виділення чотирьох фаз: ініціації проекту; планування; реалізації (виконання і контролю); завершення. Згідно з PMBOK® Guide життєвий цикл проекту складається з чотирьох етапів: початку проекту; організації і підготовки; виконання робіт проекту; завершення проекту.

Ступінь детальності опрацювання проекту у сфері публічного управління залежить від складності продукту проекту, терміну реалізації задуму проекту, ресурсного та організаційного забезпечення, для яких необхідно узгодити цілі та фази життєвого циклу.

Відповідно в основу структуризації життєвого циклу соціального проекту мають бути покладені потреби в результатах і діях, що існують на конкретному етапі реалізації комплексу завдань. Головне – щоб визначені фази відображали важливі контрольні точки (віхи), під час проходження яких простежується необхідна інформація для прийняття рішень та оцінюються можливі напрями розвитку проекту.

В основу життєвого циклу соціального проекту доцільно покласти такі принципи:

- критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критеріїв оцінки якості);
- зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом – для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній;
- завершення фази означає створення проміжного або кінцевого продукту;
- систематичний моніторинг і оцінка результатів на всіх етапах – кожна фаза завершується контрольним заходом.

Створення умов для реалізації процесу перетворення продукту проекту в результат, ураховуючи специфіку проекту в публічній сфері, потребує:

- вирішення комплексу завдань з визначення основних заінтересованих осіб та їхніх потреб/інтересів. Аналіз заінтересованих сторін тісно пов'язаний з аналізом проблеми – природу проблеми можна достеменно зрозуміти, лише оцінивши потреби кінцевих споживачів;
- формулювання ідеї проекту щодо вирішення ідентифікованої проблеми; обґрунтування проміжних продуктів проекту як засобів досягнення результату та кінцевого продукту як очікуваного результату;
- узгодження проблеми і цілей проекту зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищого рівнів управління. Публічний проект може розраховувати на фінансову підтримку лише тоді, коли проблеми, які в їх межах вирішуються, зафіксовані в міжнародних, національних, регіональних чи місцевих документах зі стратегічного планування.

Відповідність процесів управління фазами життєвого циклу та процесами управління проектами.

Фази життєвого циклу	Процеси управління проектами
Концептуальна фаза	Ініціація

• програмування • проектування	
Фаза розроблення проекту: • формування проєктної команди • планування • фінансування	Планування
Фаза впровадження проєкту • організація виконання робіт • моніторинг та оцінювання результатів • управління відхилення	Виконання
Фаза завершення проєкту	Закриття

Таким чином, таблиця демонструє, як різні фази життєвого циклу проєкту інтегруються з конкретними процесами управління проєктами, що забезпечує структурований підхід до реалізації проєкту від початку до завершення. Це допомагає зрозуміти, які управлінські заходи необхідно вжити на кожному етапі для забезпечення успішного завершення проєкту.

У табл. 3.2 описано підхід до управління життєвим циклом проєкту у сфері публічного управління, побудований на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів. Інтегрований підхід передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проєкту; плану робіт з ресурсами і видатками у розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавця проєкту; плану робіт і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем проєкту в єдину систему та зв'язок усіх складових розроблення і впровадження проєкту із системою управління персоналом. Інтегрований підхід дає можливість гарантувати ефективність, продуктивність та сталі результати впродовж усіх етапів життєвого циклу проєкту; визначати форму і зміст документів, що продукуються на кожному етапі циклу для прийняття необхідних рішень; використовувати єдиний базовий формат документів (техніко-економічне обґрунтування; план діяльності; план ресурсів; фінансові пропозиції, у тому числі бюджет проєкту; річний звіт; звіт з оцінки).

Логіко-структурний підхід (ЛСП) – це аналітичний процес і набір інструментів, що використовується під час планування, управління, моніторингу та оцінки якості проєктів.

Таблиця 3.2 - Підхід до управління життєвим циклом проєкту

Етапи	Основні завдання
Концептуальна фаза реалізація комплексу завдань з підготовки інформації для прийняття рішення	визначення проблеми, аналіз зацікавлених сторін, формулювання цілей, узгодження з вищими стратегічними пріоритетами
Проектування	розробка ідеї проєкту визначення бажаного результату

		розробка логіко-структурної матриці оцінка можливого ефекту від проекту
3	Фаза розроблення проекту - реалізація комплексу завдань з розробки основних документів проекту	
	Формування проєктної команди	Визначити загальні завдання проекту. Визначити кваліфікації, ролі та кількість необхідних спеціалістів. Узгодити виділення спеціалістів з лінійними керівниками. Надати необхідні ресурси для ефективної роботи. Сформувати проєктну команду з розподіленими ролями та завданнями. Визначити детальні завдання та тактику дій. Розробити регламент взаємодії. Вибрати організаційну форму роботи команди.
	Планування	Розробити плани контролю проекту (комунікації, зміни, якість). Розробити план експериментальної апробації продукту. Провести структурний розподіл робіт, виконавців, ресурсів та витрат (WBS, OBS, CBS). Розробити матрицю відповідальності. Розробити графік робіт проекту. Розробити календарний план. Розробити бюджет проекту. Ідентифікувати обмеження, ризики та невизначеності проекту. Розробити план запобіжних заходів. Задokumentувати план проекту.
	Фінансування	Установити вимоги і можливості/обмеження державного (місцевого) бюджетів щодо фінансування соціальних проєктів під оголошені конкурси та фінансування проєктів розвитку, що розробляються за ініціативою проєктодавця. Установити вимоги, можливості та обмеження щодо донорського фінансування соціального проєкту організаціями міжнародної технічної допомоги. Установити можливості фандрайзингу для фінансування проєкту та розробити план відповідних заходів. Установити можливості публічно-приватного партнерства для реалізації соціального проєкту.

		Підготувати фінансову пропозицію з урахуванням вимог донора/спонсора проекту
4	Фаза впровадження проекту – реалізація комплексу завдань відповідно до плану проекту (календарного графіка, бюджету, вимог щодо забезпечення якості)	
	Організація виконання робіт	1. Укласти контракти. 2. Мобілізувати ресурси – забезпечити їх наявність та використання, включаючи персонал. 3. Установити робочі стосунки з учасниками. 4. Провести комунікаційні заходи. 5. Переглянути та проаналізувати робочий план. 6. Забезпечити ефективний розподіл інформації. 7. Розробити чітку систему звітності. 8. Забезпечити ефективну систему аналізу фактичних показників і тенденцій. 9. Здійснювати ефективне управління наявними ресурсами. 10. Здійснювати контроль за реалізацією проекту
	Моніторинг та оцінювання результатів	1. Проводити регулярні перевірки за контрольними віхами. 2. Проводити аналіз/оцінку управлінської інформації (аналіз змін) та встановлювати причини відхилень фактичних показників від планових. 3. Оцінювати прогрес стосовно досягнення цілей і використання ресурсів. 4. Оцінювати терміни і тривалість виконання робіт. 5. Оцінювати фактичні видатки стосовно запланованого бюджету. 6. Оцінювати ймовірність настання ризикових подій. 7. Складати звіти про перебіг виконання робіт. 8. Розробляти рекомендації із коригування проекту. 9. Забезпечити зворотний зв'язок із заінтересованими сторонами на предмет досяжності результату проекту – соціальної цінності
	Управління відхиленнями	1. Проаналізувати причини відхилення від плану робіт. 2. Провести аналіз робіт, що залишилися невиконаними в проекті. 3. Розробити варіанти втручання у графік робіт. 4. Прийняти рішення і здійснити коригування проекту (графіка робіт)
	Фаза завершення проекту – реалізація комплексу завдань щодо закриття проекту	

Закриття проекту	1. Забезпечити підготовку якісних оцінних звітів і розповсюдження результатів оцінки та рекомендацій. 2. Забезпечити підготовку та передачу в архів усіх значимих матеріалів проекту. 3. Провести інвентаризацію обладнання, що використовувалося під час реалізації проекту. 4. Провести формальне закриття контрактів та забезпечити передачу продукту замовнику. 5. Розпустити проектну команду
------------------	--

Таблиця є важливим інструментом для ефективного управління проектами, оскільки вона надає чітке уявлення про всі етапи проекту, що допомагає організувати та планувати роботу. Вона сприяє організації та плануванню, дозволяючи чітко структурувати завдання на кожному етапі проекту, що є критично важливим для успіху. Окрім того, таблиця допомагає в контролі і управлінні, адже дозволяє відслідковувати прогрес проекту і управляти відхиленнями від плану. Це дозволяє своєчасно реагувати на будь-які проблеми або зміни. Впровадження знань з таблиці спрощує розуміння складних аспектів проектного управління, таких як бюджетування, планування ресурсів і моніторинг, що робить процес управління проектом більш зрозумілим і керованим.

3.2. Управління проектним циклом державних політик і програм

Необхідність реалізації великомасштабних проектів привела до розробки нових проектно-орієнтованих інноваційних технологій та механізмів реалізації складних, розрахованих на великий проміжок часу, цілей, пов'язаних з використанням значних ресурсів, а часто міжвідомчої та міжгалузевої кооперації.

Проектно-орієнтоване управління розглядається як новий “гнучкий” метод, який забезпечує взаємозв'язок творчих зусиль із загальними завданнями керівників. Його суттю є формування цілей управління, виявлення проблем, що вимагають вирішення й ефективного вирішення, розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод досягненню поставлених цілей.

У вітчизняній практиці технологія проектного управління дістала поширення на державному, регіональному та галузевому рівнях, а також на рівні окремого підприємства. Проте слід враховувати деякі особливості її застосування:

- на державному (регіональному і галузевому) рівні проект виступає лише як елемент програми конкретного рівня і йдеться про програмно-цільове управління з позиції цього рівня;

- на підприємстві кожен проект відображає конкретну проблему, що розв'язується різними методами, але в системі програмно-цільового управління.

Методика, що отримала назву “Управління проектним циклом” (англ. Project Cycle Management), була прийнята Європейською Комісією на початку 90-х рр. з метою покращення якості розробки та управління державними проектами.

Проекти і програми іноді складно розмежувати. Наприклад, структура заходів може бути розглянута як маленький проект на локальному рівні, а в масштабі всієї держави вона є соціальною програмою. Однак в основу програми завжди покладено кілька проектних кластерів, програма впроваджується як серія проектів. Політика, у свою чергу, являє

собою низку взаємопов'язаних програм. Таким чином, у цілому можна зазначити, що методика управління проектним циклом може застосовуватися як до програм, так і до політик.

Система управління проектним циклом (УПЦ) використовується, передусім, для покращення якості результатів тієї чи іншої програми, політики, проекту, підвищення ступеня задоволеності бенефіціарів. Також методика УПЦ дає змогу створювати низку переваг для адресатів програм. Уперше про метод проектного циклу було згадано в середині 80-х рр. XX ст. Головним управлінням Європейської комісії по країнах, що розвиваються, в документі “Інтегрований підхід до управління проектним циклом” (Integrated Approach to Project Cycle Management).

Цей документ визначив три фундаментальних принципи нового підходу до управління проектами на відміну від попереднього:

- урахування інтересів бенефіціарів – будь-яка мета проекту (програми, політики) мала бути представлена в термінах переваг для потенційних бенефіціарів, стейкхолдерів;
- важливість етапів підготовки проекту, впровадження та оцінювання – встановлення критеріїв значимості тих чи інших переваг;
- значимість процесу прийняття рішень всередині проектного циклу – від якісного рівня рішень, що приймаються, залежить успішність усіх етапів циклу.

На сьогодні основна методологія УПЦ структурована в “Керівництві управління проектним циклом” Європейської Комісії (Project Cycle Management Guidelines, Volume 1, March, 2004).

Проектний цикл – це сукупність послідовних фаз, які проходить проєкт від його ініціювання до завершення. Проектний цикл охоплює всі етапи реалізації проєкту, починаючи з ідеї і закінчуючи його оцінкою після завершення. Він включає такі основні фази: ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення проєкту. На кожній фазі приймаються рішення щодо продовження або припинення проєкту на основі оцінки його прогресу та доцільності.

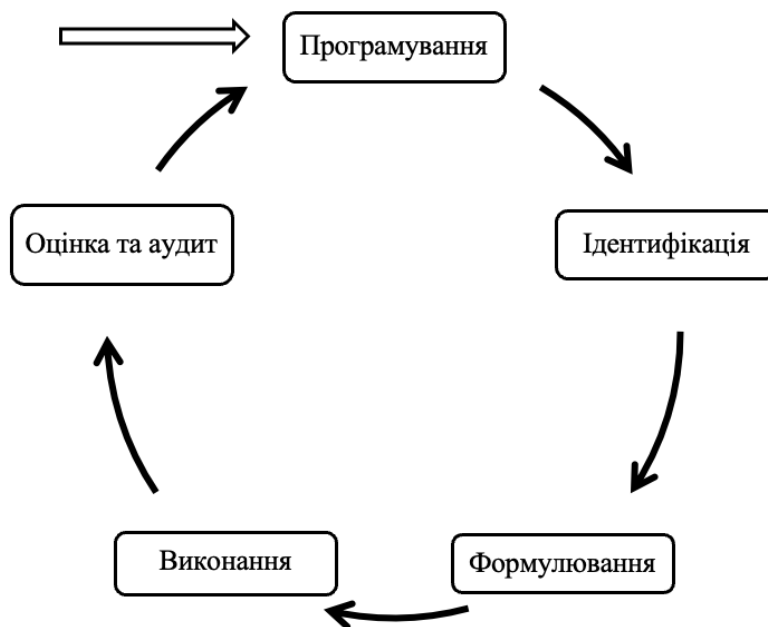


Рис. 3.1. Проектний цикл, прийнятий Європейською Комісією

1. Програмування (programming) – аналіз ситуації з метою визначення проблеми, перешкод і можливостей для розвитку, огляд соціально-економічних показників, національних пріоритетів.

2. Визначення (identification) – ретельний відбір ідей проектів для подальшого дослідження, консультації з потенційним отримувачем, аналізу проблем і окреслення можливих варіантів їх розв’язання, прийняття рішення про доцільність і значимість проектних ідей.

3. Формулювання (formulation) – втілення проектних ідей у практичні плани дій, ретельна деталізація ідей проекту, прийняття рішення про складання офіційної фінансової пропозиції.

4. Здійснення (implementation) – мобілізація ресурсів для виконання проекту, виконання проекту, в разі необхідності робота проекту коригується.

5. Оцінка (evaluation and audit) – виявлення того, що досягнуто. Результати оцінки використовуються для покращення якості майбутніх проектів. Заключний етап циклу – оцінювання – один з головних у проектному процесі. На цьому етапі вивчається вся виконана робота на різних фазах, формулюються заключні висновки для імплементації отриманого досвіду в інших проектах.

Завдяки застосуванню методики проектного циклу забезпечується інформованість та логічність прийняття рішень на всіх стадіях життєвого циклу проекту. УПЦ передбачає перехід до стратегічного планування, що дає змогу забезпечити відповідність проектів реальним потребам, їх стійкість та дієвість.

Основні інструменти методики управління проектним циклом.

1. “Основний формат (шаблон)” – інструкція на одну сторінку, покликана супроводжувати весь проект на всіх його етапах. Він вміщує перелік найважливіших критеріїв для опису проекту, що базуються на багаторічному міжнародному професійному досвіді підготовки, впровадження та оцінювання проектів/програм.

2. “Опис фаз проекту і рішень” – оперативне наочне представлення різних етапів проекту. У таблиці з двох граф по кожній фазі (проектна ідея, попереднє економічне обґрунтування проекту, формулювання змістової частини проекту, документ про фінансування проекту, власне реалізація, підготовка доповіді за результатами оцінювання) відповідає конкретне рішення, настанова до дії. Причому негативний висновок лише на одній фазі “попереднє економічне обґрунтування” може поставити під сумнів доцільність проектних ідей і зупинити процес підготовки.

3. “Логічне обґрунтування” – особлива матриця, що дає змогу поетапно структурувати весь проектний цикл, перевірити ступінь раціональності проекту; зацікавлені сторони таким чином можуть виявляти та аналізувати проблеми, а також визначати цілі та дії, які мають бути виконані для вирішення цих проблем. Використовуючи логічну структуру, розробники піддають перевірці всю ідею проекту, щоб довести його доцільність.

Специфікою УПЦ є те, що ключову роль відіграють бенефіціари – вони в повному обсязі включені в процес прийняття рішень. УПЦ також дає змогу усунути перевикористання бюджетних коштів унаслідок деталізації та систематизації проектного процесу. До того ж, щоб якось пов’язати теорію та практику, в методології УПЦ існує інструмент “міст” – ToR (Terms of Reference) – теоретико-практична відповідність. Кожний проект – окремий та винятковий кейс, що не має аналогів. Створення ToR для кожного індивідуального проекту є оперативною необхідністю для забезпечення відповідності реальної ситуації теоретичним основам УПЦ.

Однією з переваг УПЦ є те, що всі етапи об’єднуються в цикл таким чином, що проектні цілі та питання стійкості залишаються в центрі уваги протягом усього життєвого циклу проекту.

Згідно з технологією УПЦ, розроблення проекту включає:

- аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- аналіз проблем;
- логічну матрицю;
- аналіз ризиків;
- планування заходів;
- складання бюджету.

Управління проектним циклом – це процес систематичного планування, виконання, моніторингу і завершення проекту відповідно до визначених цілей та вимог. Це включає координацію ресурсів, управління ризиками, забезпечення дотримання графіку та бюджету, а також оцінку результатів проекту. Управління проектним циклом допомагає забезпечити успішну реалізацію проекту, спрямовану на досягнення його кінцевих цілей.

Управління проектним циклом державних політик і програм – це специфічний підхід до управління проектами в державному секторі, який включає розробку, впровадження та оцінку політик і програм на різних етапах їх життєвого циклу. Цей процес охоплює аналіз потреб суспільства, визначення пріоритетів, розробку програм, виконання політик, моніторинг та оцінку результатів. Особлива увага приділяється

дотриманню стратегічних цілей держави, законодавчих вимог і ефективному використанню бюджетних коштів.

3.3 Програмно-цільовий підхід до управління державними (публічними) проєктами та програмами

Програмноцільовий метод – спосіб формування системи планових рішень значних народногосподарських проблем, суть якого полягає у визначенні основних цілей соціального, економічного і науково-технічного розвитку, розробці взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення в намічені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами і ефективному розвитку суспільного виробництва.

З'єднувальним елементом між метою і засобами виступають комплексні програми, які розробляються на весь період, необхідний для реалізації поставлених цілей.

Цільова комплексна програма (ЦКП) – документ, у якому відображаються мета і комплекс виробничих, науково-дослідних, організаційно-господарських, соціальних та інших завдань і заходів, спрямованих на реалізацію народногосподарських проблем і узгодження за ресурсами, виконавцями і термінами виконання.

Цільові комплексні програми за змістом поділяються на соціально-економічні, науково-технічні, виробничо-економічні, територіальні, екологічні і організаційно-господарські.

Виділяють також такі рівні ЦКП:

- народногосподарські (загальнодержавні), спрямовані на вирішення проблем, які впливають на стан національної економіки;
- міжгалузеві, які охоплюють групу однорідних, технологічно пов'язаних між собою галузей;
- загальногалузеві, реалізація яких має принципове значення для технічного розвитку окремої галузі;
- у рамках первинних складових економіки (підприємств).

Сутність програмноцільового управління полягає в тому, що досягнення конкретних результатів здійснюється за допомогою реалізації цільових комплексних програм – директивного адресного документа, що являє собою узгоджений за часом, ресурсами і виконавцями комплекс економічних, виробничих, організаційних та інших завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей найбільш ефективними шляхами. У широкому розумінні програма – це встановлення етапів, порядку і механізму управління процесом послідовного досягнення цілей. При цьому програма не може бути лише сумою заходів, а являє собою систему взаємопов'язаних заходів, яка, орієнтуючись на особливі закономірності розвитку зовнішнього середовища, призводить до отримання синергетичного ефекту.

Програмно-цільове управління реалізується послідовно: виявляються та аналізуються проблеми, формується дерево цілей, розробляється адекватна програма дій, створюються механізми її реалізації, проектується система моніторингу виконання програми, здійснюються її оцінка і коригування.

Особливістю програмно-цільового підходу є акцентування уваги на кінцевому результаті, за яким можна оцінювати результативність реалізації програми.

У загальному вигляді програма складається з цільової, структурної, ресурсної, організаційної та результативної частин:

– цільова частина охоплює генеральну мету, основні і проміжні цілі. Цілі програми впорядковуються в “дерево цілей” за значущістю та рівнями на основі принциповності та відповідності генеральній меті;

– структурна частина формується на основі “дерева цілей” шляхом послідовного переходу від цілей до конкретних заходів щодо їх досягнення;

– ресурсна частина передбачає визначення витрат. Фінансування програми здійснюється в межах коштів, які щорічно передбачаються в місцевому (обласному) бюджеті для виконання програм і вжиття заходів щодо розвитку галузі, для якої розроблена програма;

– організаційна частина передбачає створення необхідних організаційних передумов для роботи за програмою: видання обласними органами державного управління відповідних наказів, розпоряджень та ухвалення рішень; створення на громадських засадах спеціалізованих структурних підрозділів для керівництва програмою;

– результативна частина містить перелік показників для оцінки програми з погляду соціальних результатів її реалізації: поліпшення якості управлінських рішень; удосконалення методів роботи; підвищення кваліфікації кадрів; поліпшення умов роботи тощо.

Основною ознакою програмно-цільового управління є створення спеціального документа, що пов’язує між собою цілі і ресурси цільової комплексної програми. Цільова комплексна програма – це основа державної бюджетної політики, що зорієнтована на реалізацію найважливіших завдань розвитку держави та її регіонів.

Незважаючи на всі переваги застосування проаналізованого методу, програмно-цільове управління має низку складностей.

По-перше, це стосується визначення цілей і завдань. Тут можливі помилки через те, що кінцеві цілі здаються ззовні очевидними і тому найчастіше основна увага приділяється пошуку “формулювань”, причому досить загальних.

По-друге, доволі складна проблема збалансування і пропорційності заходів програми. Програми найчастіше охоплюють не всі аспекти розвитку об’єкта, а його окремі складові. Саме тому в процесі програмно-цільового управління особливо важливо збалансувати розвиток об’єкта програми в цілому.

По-третє, ускладнюється система управління – збільшується кількість ланцюгів, що зумовлює розвиток бюрократичних тенденцій. До того ж у процесі реалізації програмно-цільового управління створюється занадто громіздка система документів і іноді під час роботи втрачається межа міри і сама система цільового управління та його інформаційного обслуговування втрачає очевидні переваги через перенавантаження.

Але, незважаючи на ці складності, метод програмно-цільового управління є досить ефективним і на сьогодні широко використовується під час реалізації державних цільових проектів і програм.

Процес розробки державних (регіональних) цільових програм базується на таких принципах програмно-цільового управління, як:

– цільова спрямованість – цільова орієнтація на досягнення кінцевих результатів; цілі;

– системність – розробка всієї сукупності заходів, необхідних для реалізації

– комплексність – відповідність окремих цілей (підцілей) генеральній (стратегічній) меті;

– забезпеченість фінансовими, інформаційними, матеріальними і трудовими ресурсами;

- пріоритетність – ранжування проектів і програм за терміновістю виконання і забезпеченістю ресурсами;
- економічна безпека проектів програми;
- узгодженість програм різних рівнів;
- своєчасність досягнення необхідного кінцевого результату.

Функціональне призначення програмно-цільового управління під час реалізації комплексних цільових програм визначено в ст. 119 Конституції України. В ній зазначається, що місцеві державні адміністрації на відповідній території забезпечують “виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку; підготовку та виконання відповідних обласних і регіональних бюджетів”.

Список літератури

1. Milosevic, Dragan & Inman, Lane & Ozbay, And. (2001). Impact of Project Management Standardization on Project Effectiveness. Engineering Management Journal. 13. 9-16. 10.1080/10429247.2001.11415133.

Лекція 4

ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.

- 4.1. Проектування та організація системи управління проектами
- 4.3. Управління проектами з використанням зовнішньої організаційної структури проекту
- 4.4. Переваги та недоліки матричної організаційної структури
- 4.5. Внутрішні організаційні структури управління проектами

4.1. Проектування та організація системи управління проектами

Управління є ціленаправленою координацією суспільного виробництва. При цьому найважливіше місце належить управлінню людьми та їх відносинами, які виникають в процесі виробництва.

В ринкових умовах для того, щоб вижити та досягти своїх цілей, використовують такі функції управління як організацію, планування, мотивацію і контроль, які необхідні для формування і досягнення цілей та повинні бути результативними, ефективними.

Відомий вчений в сфері управління П. Друккер, підкреслив, що результативність являється наслідком того, що “робляться потрібні і правильні речі”. А ефективність являється наслідком того, що “ці речі створюються правильно” [12].

Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор. Запропонована ним раціоналізація праці і відносин у виробництві дозволила корінним чином змінити організацію і управління, а отже, і ефективність виробництва. Ф. Тейлор розглядав управління як “мистецтво знати точно, що слід робити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом”.

Успіх проекту залежить від організаційної структури. Оскільки найбільш важливою проблемою є комплектування розробників проекту і встановлення організаційної форми роботи її членів (проектувальників), то необхідно вибрати організаційну структуру управління (ОСУ) і розробити систему мотивації праці, щоб уникнути хаосу і досягнути бажаного результату.

Організаційна структура управління проектом — це сукупність взаємопов'язаних органів управління, які розташовані на різних ступенях системи.

Ключові компоненти організації системи управління проектами:

Проектна команда — визначення ролей і відповідальностей членів команди, включаючи керівника проекту, менеджерів та виконавців.

Процеси управління проектом — визначення основних процесів управління, таких як ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, а також завершення проекту.

Інструменти та методи управління — використання технологій, програмного забезпечення та методологій (таких як Agile, Scrum, Waterfall) для організації роботи, відстеження прогресу та управління ризиками.

Комунікація та звітність — встановлення процедур звітності, внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку між учасниками проекту.

Ресурси та бюджети — планування та управління матеріальними, фінансовими й людськими ресурсами, необхідними для реалізації проекту.

Така система дозволяє чітко координувати дії всіх учасників, контролювати використання ресурсів і забезпечити досягнення результатів у встановлені терміни.

Однією з важливих проблем, від вирішення якої залежить ефективність проектного управління в цілому, є проблема оцінки діяльності функціонального виконавця в системі проектування організаційної структури управління. Функціональний виконавець підпорядкований, щонайменше, функціональному керівнику та керівнику проекту. Якщо функціональному керівнику виконавець підпорядкований постійно, то керівнику проекту — тимчасово, на період виконання робіт, пов'язаних із реалізацією даного проекту. В багатьох випадках виконавець одночасно приймає участь у декількох проектах, в зв'язку із чим підпорядковується декільком керівникам. Якщо система орієнтована на кінцеву ціль — виконання проекту, то вона сприяє скороченню термінів виконання проекту, підвищенню оперативності вирішення поточних проблем, пов'язаних з ходом виконання проекту, більш збалансованій узгодженості програми робіт із ресурсними можливостями, економії ресурсів, а також більш об'єктивній оцінці діяльності окремих спеціалістів.

Можна виділити такі два підходи до формування груп:

- функціональний — фахівці однієї спеціальності, професії об'єднуються у функціональні підрозділи;
- цільовий — об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій і працюють разом над певною частиною проекту або завданням.

Поняття “організаційної структури” включає в себе, по-перше, організаційні форми і, по-друге, організаційні структури управління проектом.

Організаційна форма - це організація взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками проекту.

Організація системи управління проектами — це процес створення структурованої моделі управління проектною діяльністю, яка охоплює всі аспекти планування, виконання, контролю та завершення проекту. Вона включає визначення ролей і відповідальностей

команди, встановлення процедур управління, моніторингу та звітності, а також розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей у встановлені терміни.

Форми організаційної структури повинні розглядатися на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

Внутрішній рівень відбиває стосунки між окремими виконавцями і групами, які виконують проект. Зовнішній рівень передбачає наявність певної структури зв'язків між окремими виконавцями і групами, залученими до виконання проекту, їхніми материнськими підрозділами, відділами, компаніями. Серед зовнішніх організаційних структур виділяють такі основні форми: форма проектної команди, матрична організація, гібридна організаційна структура, структура модульного зв'язку. Основними формами внутрішньої структури є:

- внутрішня функціоналізація,
- федеральна організація,
- внутрішня матрична структура,
- дивізіональна структура,
- централізована або децентралізована форми організації великих проектів.

4.2. Управління проектами з використанням зовнішньої організаційної структури проекту

При вирішенні проблемних завдань, пов'язаних з переорієнтацією цілей організації або зміною шляхів їх досягнення найбільш привабливою формою організаційної структури є проектна команда. Це сформовані групи, де виконавці закріплені за проектом на період його життєвого циклу і повністю підпорядковані менеджеру проекту.

При такій організації управління досягається тісний взаємозв'язок і взаємодія між виконавцями, високий рівень відповідальності, планування і контролю, легкість в управлінні конфліктами. Але оскільки у проектного менеджера можуть виникати управлінські проблеми щодо взаємозв'язку з іншими компаніями, залученими до виконання проекту, то проектна команда може існувати тільки у межах кожної окремої компанії, формувати тільки частину проектної організації [2]. Виходячи з цього, можна зробити висновок про те, що використовувати таку форму можна тільки у великих проектах, тому що для створення проектної команди потрібно мати такий обсяг робіт, аби завантажити фахівців на весь робочий день і створити окремий підрозділ. Недоліком цієї організаційної структури є й те, що менш ефективно використовуються обмежені ресурси компанії, оскільки у проектній команді дублюються функціональні служби, частіше використовуються спеціалісти широкої спеціалізації, ніж вузької.

При створенні великих проектів найбільш ефективною формою стає так зване *проектне управління*. У даній організаційній формі управління в більшій мірі реалізуються вимоги системного і програмно-цільового підходу до управління, відповідно до яких вся проектна діяльність розглядається не з позицій сформованої ієрархії підпорядкування, а з урахуванням досягнення кінцевої мети проекту.

У проектній структурі для вирішення конкретного завдання створюється спеціальна робоча група, яка після завершення роботи над проектом розпускається. При цьому відповідний персонал і ресурси, раніше притягнуті до роботи, повертаються у свої підрозділи. Для вирішення завдань перспективного розвитку в складі проектної організації

підприємства створюється спеціальний підрозділ, що займається винятково питаннями стратегії, а керівники проектів зосереджують свою увагу на виконанні конкретних завдань.

Особливістю проектного управління є підпорядкування кожного члена групше одному керівнику. При цьому типі управління, як правило, дотримуються норми керованості, що виражена в чисельності підлеглих, що приходяться на одного керівника. У матричній структурі цей принцип витримати важко. Не менш важливим також є раціональний розподіл повноважень і відповідальності між рівнями ієрархії управління, що сприяє встановленню порядку, запобіганню дублювання і паралелізму в роботі, відкритому обговоренню нових ідей і пропозицій.

Проектне управління має наступні переваги:

- підвищується відповідальність за кінцеві результати роботи;
- забезпечується оперативне виконання декількох складних проектів;
- забезпечується пріоритет загальних, глобальних цілей організації над частковими, локальними цілями функціонального характеру;
- децентралізується вирішення оперативних завдань, що дозволяє забезпечити гнучке й оперативне реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов;
- скорочуються терміни розробки проектів;
- підвищується оперативність вирішення поточних питань;
- підвищується ступінь збалансованості програми робіт з ресурсним забезпеченням проекту;
- підвищується об'єктивність оцінки учасників проекту і т.п.

Принципова схема структури проектного управління представлена на рис. 4.1.



Рис. 4.1 Приклад проектної структури управління проектами

Найбільш кращим типом організаційної структури управління для проектної роботи є *матрична структура*, яка у більшій мірі відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності.

Матрична ОСУ базується на функціональній структурі, відносини в якій будуються на вертикальних зв'язках – “керівник – підлеглий”. Для вирішення конкретних проектних завдань у цій структурі створюються тимчасові творчі колективи (ТТК) чи тимчасові

проектні групи (ТПГ), на чолі яких керівники проектів. Ці групи комплектуються з фахівців відповідних функціональних відділів. Взаємодія керівників проектів (КП) з функціональними відділами здійснюється по горизонталі, а також за традиційними вертикальними зв'язками, у результаті утворюється матриця взаємодії (рис. 4.2).

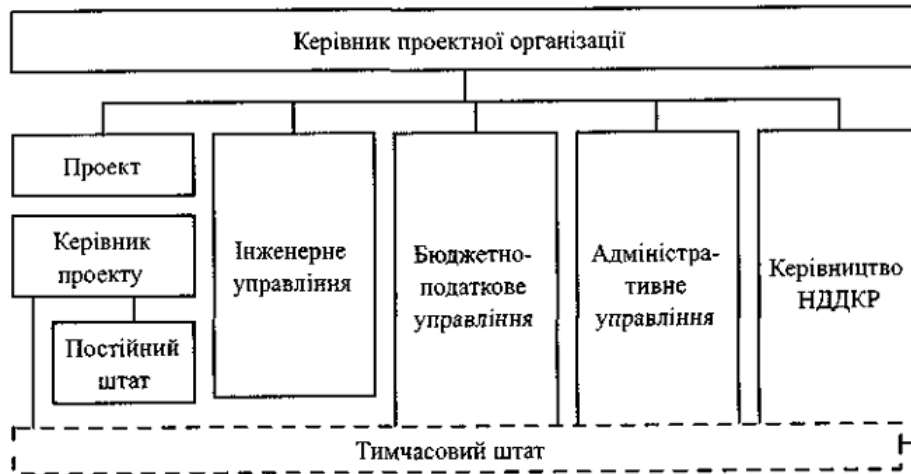


Рис.4.2. Матрична організація в управлінні проектами

Матрична структура дає можливість гнучко маневрувати людськими ресурсами за рахунок перерозподілу їх між проектами, але при умові збереження їх адміністративної належності відповідним функціональним відділам. Особливістю матричної структури управління являється відсутність у керівника проекту контролю над персоналом, зайнятим проектом. Керівник проекту визначає, що і коли повинно бути виконано, а функціональний керівник вирішує, хто і як буде виконувати роботу.

За всі кінцеві результати роботи по здійсненню проекту, включаючи витрати виробництва, витрачений час і якість проекту, відповідає керівник проекту. Використовуючи цей тип структури важливо постійно слідкувати, щоб фактичні дані відповідали плановим, добре налагодити систему контролю за ходом виконання робіт по проекту, якістю виконання, витратами та термінами. Керівник проекту повинен володіти детальною інформацією відносно всього проекту, а керівники відділів – відносно робіт, що виконуються їх відділами. На основі цих даних складаються звіти, які обговорюються керівниками проектів зі своїми групами. Обговорення можуть проводитись щотижня, а при необхідності – щоденно.

Існують такі **види матричної організаційної структури**:

- 1) функціональна;
- 2) балансова;
- 3) проектна;
- 4) контрактна.

Структура модульного зв'язку використовується для забезпечення гнучкості в компаніях, функціонує на базі модулів, виконавці є повноправними членами проектною команди, залучаються до проектів на певний проміжок часу. Модулі вводяться і виводяться із проекту коли це потрібно, комбінуються та рекомбінуються в різні системи. Поєднанням

вище наведених базових форм є гібридна організаційна структура проекту. Використовуватися вона може як для великих так і для невеликих проектів.

4.3. Переваги та недоліки матричної організаційної структури

Виконавець у матричній структурі підпорядковується двом керівникам: своєму безпосередньому керівнику структурного підрозділу і керівнику проекту. У цьому випадку в керівника проекту відсутня необхідність у контролі над розроблювачами. Свої зусилля він концентрує на координації і методичній частині проекту, тобто слідкує що і коли повинно бути зроблено. У функціонального керівника підрозділу, навпаки, відсутня необхідність у координації окремих частин проекту. Його головне завдання – визначити, хто буде виконувати частину проекту, закріплену за його підрозділом.

У силу названих особливостей матрична ОСУ забезпечує високу якість роботи, малі терміни розробки, низькі витрати і високу оперативність роботи.

Тимчасові наукові (творчі) колективи (ТНК) можуть також створюватися поза формальною структурою організації. У цьому випадку вони являють собою групу науковців і (чи) фахівців, що добровільно об'єдналися для спільної наукової й інноваційної діяльності на термін, необхідний для вирішення поставленого завдання й одержання бажаного результату, без утворення юридичної особи [5].

Ініціаторами творчих наукових колективів можуть виступати юридичні особи, що фінансують дослідження а також працівники, що одержали фінансові засоби. Їх склад формується на зборах, а його чисельний і персональний склад визначається в залежності від характеру, обсягу і термінів виконання проекту.

Такі тимчасові колективи створюються на основі договору підряду між керівником підприємства (організації), при якому створюється тимчасовий науковий колектив і керівником цього колективу.

У договорі підряду і прикладених до нього документах (технічному завданні, календарному плані, калькуляції витрат) обумовлюються:

- зміст розроблювального проекту і його окремих частин;
- вимоги до проекту, його частин і кінцевих результатів, а також до форми їхнього представлення;
- умови виконання роботи (терміни виконання роботи та її окремих етапів, порядок надання замовником необхідних для виконання роботи інформації, устаткування, матеріалів, виробничих і інших площ);
- зобов'язання сторін і ступінь відповідальності за дотримання прийнятих кожною стороною зобов'язань, а також умови розірвання договору з ініціативи однієї зі сторін;
- права власності на результати роботи, умови конфіденційності і захисту прав авторів на створені ними об'єкти промислової власності, порядок передачі третім особам і т.п.;
- розмір винагороди за виконану роботу і порядок його виплати.

Варто мати на увазі, що робота за договором підряду виконується членами тимчасових наукових колективів у вільний від основної роботи час і не є сумісництвом. У цьому їхня принципова відмінність від творчих колективів, створюваних у функціональних підрозділах при роботі над проектом у рамках матричної структури. Досвід роботи тимчасових наукових колективів дуже корисний при організації роботи над

проектами в рамках формальної структури організації, оскільки тимчасові наукові колективи дозволяють найбільш повно використовувати творчий потенціал працівників і маневрувати ресурсами в процесі створення проекту нововведення.

Таким чином, у матричній ОСУ керівник проекту є головною діючою особою. Він відповідає за всі кінцеві результати роботи, включаючи витрати виробництва, терміни розробки і якість проекту (продукту).

До функцій керівника проекту (КП) відносяться наступні:

- надання консультаційної допомоги замовнику в розробці і реалізації проекту;
- вибір проектувальників і підрядчиків;
- складання планів робіт із проекту;
- оформлення і підписання актів, що підтверджують виконання робіт (етапів, підетапів, задачу об'єктів у дослідну і промислову експлуатації);
- складання матеріалів для висновку контрактів із замовниками і виконавцями (контрагентами) на проведення робіт із проекту;
- координація роботи всіх учасників проекту;
- постійний контроль за дотриманням термінів виконання робіт по проекту; науково-технічним рівнем і якістю розробок; витратами;
- приймання виконаних виконавцями і контрагентами робіт зі створення проекту;
- оформлення звітної документації на виконанні роботи.

Керівник проекту зобов'язаний:

- домагатися від відділів, що беруть участь у проекті, виконання їхніх завдань по проекту;
- стежити за тим, щоб робота відділів велася відповідно до плану-графіка, кошторису витрат і специфікацій;
- вчасно виявляти труднощі, помилки, нестачу ресурсів, низьку якість робіт;
- вчасно вносити корективи в проект, якщо в цьому виникає необхідність;
- інформувати всіх зацікавлених осіб про хід роботи над проектом.

Однією з проблем матричних організаційних структур є перевантаження функціональних підрозділів. У випадку дисбалансу між обсягом робіт, що потрібно виконати для різних проектів, і можливостями у відповідних функціональних підрозділах виникають конфлікти між КП і керівниками підрозділів. У ряді випадків цю проблему можна вирішити за допомогою більш якісного планування робіт і ресурсів. Однак це можливо, як правило, при виконанні малих і середніх проектів. При створенні великих проектів ці заходи часто виявляються неефективними, тому що в цих випадках різко зростає складність комунікаційних мереж, що, у свою чергу, приводить до уповільнення процесів прийняття й узгодження рішень. Матрична організаційна схема не може ефективно працювати без стратегічного матричного плану з встановленням пріоритетів по завданнях та матричного бюджету. Матричний бюджет – це ресурси, що виділяються керівнику проекту по виконанню послуг, що надаються функціональними підрозділами при виконанні проекту. Складання такого бюджету вимагає кропіткої роботи при довгостроковому та річному плануванні.

Як вже відмічалось існують такі види матричної структури:

1. Функціональна матриця. Цей вид є прийнятним для невеликих проектів, тому що він характеризується слабкою владою та слабким контролем з боку проектного менеджера. Проектний менеджер з обмеженою владою координує виконання проекту, до якого залучені різні функціональні підрозділи. Функціональні менеджери мають владу і несуть

відповідальність у більш вузьких специфічних сегментах. Більшу частину влади і відповідальність за проект зосереджується в руках функціонального менеджера. Проектний менеджер тільки спостерігає за процесами, він не може впливати на події, змінювати їх, безпосередньо давати розпорядження членам проектної команди. Скоріше всього, він виступає координатором проекту, підпорядковується функціональному керівникові, але перебуває на вищому рівні ніж підлеглі;

2. Балансова матриця. Проектний менеджер поділяє владу і відповідальність за виконання проекту однаково з функціональним менеджером. Менеджер проекту контролює виконання графіка і бюджету, спирається на підтримку і послуги функціонального менеджера. Він визначає, що потрібно і на коли, а функціональний менеджер уже контролює як це виконується та ким. Функціональний менеджер здійснює підбір і закріплення свого персоналу за проектами, несе відповідальність за технічні рішення у межах своєї спеціалізації. У цій структурі створюється відділ управління проектами, керівник якого перебуває на одному ієрархічному рівні з функціональними керівниками, а до складу входять менеджери проектів. Керівник проектного відділу звітує перед генеральним менеджером. Балансова матриця, з однієї сторони, поєднує виконавців, спрямовує їхні зусилля на досягнення мети, а з іншої – функціональні підрозділи зберігаються незайманими. Використовується для як для внутрішньофірмових проектів, так і для міжкорпоративних проектів, де взаємодіють багато компаній.

3. Проектна матриця. Цей вид наближається до проектної команди. Саме цьому виду надають перевагу проектні менеджери. Проектний менеджер управляє проектом, має владу і несе першочергову відповідальність за завершення проекту відповідно до його завдання. Функціональні менеджери добирають персонал і провадять технічну експертизу. Проектний менеджер є лінійним керівником, звітує перед генеральним менеджером, перебуває на одному рівні або вище функціональних менеджерів.

4. Контрактна матриця. Використовується у великих проектах, коли об'єднуються різні компанії в одну організацію для виконання проекту. Влада проектного менеджера залежить від форми контрактів. Тому цю форму організаційної структури називають контрактною матрицею. Вона залежить від влади проектного менеджера, може існувати в будь-якій базовій матричній формі, є складною структурою. Усі компанії з'єднуються лінійною владою, що базується на контрактах і постачальницьких угодах. На сьогодні їй не має альтернатив при здійсненні складних проектів [2].

Отже, при всіх своїх перевагах для матричної структури в цілому притаманне: подвійне підпорядкування, розподіл влади й відповідальності, що спричиняє складність і виникнення конфліктних ситуацій, ця структура може бути складною і невизначеною. Тому, якщо такі ситуації виникають, для подолання цих проблем застосовують так званий контрактний принцип подолання конфліктів або ж матрицю відповідальності. Матриця (графічне визначення того, хто що робить) дозволяє показати, хто відповідає за конкретну частину або аспект проекту і якою є міра цієї відповідальності. Суть контрактного принципу у підписанні внутрішньої угоди між проектним і функціональним менеджером та якщо існують зовнішні фірми, які беруть участь у проектах і з якими виникають конфліктні ситуації, також укладання контрактів і угод, що врегульовують дані проблеми.

4.5. Внутрішні організаційні структури управління проектами

Систему зв'язків між окремими виконавцями і групами, які працюють над проектом як окремі організаційні одиниці всередині проектної команди, називають внутрішньою організаційною структурою проекту.

До таких структур належать:

- внутрішня функціональна структура;
- внутрішня матрична структура;
- дивізійна структура;
- федеральна організаційна структура;
- комбінації цих структур.

Внутрішня функціональна структура застосовується як для великих так і для малих проектів. Основою цієї структури є поділ функцій управління між окремими підрозділами (рис. 4.3).

Управління здійснюється лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких має право управління підрозділами в межах його повноважень. При її використанні забезпечується високий потенціал групової роботи і мотивації фахівців. Зі зростанням чисельності працівників, залучених до реалізації проекту, функціональні групи для великих проектів перетворюються на функціональні відділи.

Така організаційна структура забезпечує компетентне керівництво стосовно кожної управлінської функції. Проте вона має деякі недоліки: можлива суперечливість розпоряджень, оскільки менеджер проекту стоїть далеко від первинної ланки, гальмується оперативність управління тощо.

Функціональна організаційна структура використовується, як правило, в тих організаціях, де стабільний режим роботи, відносно мала залежність від зовнішнього середовища, незмінний характер спеціалізації виробництва.

Проблему цю можна вирішити, доповнивши функціональну структуру матричною організацією.

Відносини в *матричній структурі* базуються на прямих вертикальних зв'язках керівництва-підлеглих. Для вирішення конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, на чолі яких керівники проектів. Головна особливість матричних структур - це їх винятково висока гнучкість та орієнтація на нововведення. У цій структурі матричні взаємовідносини накладаються на функціональну структуру з метою поліпшення взаємовідносин на рівні базових груп.

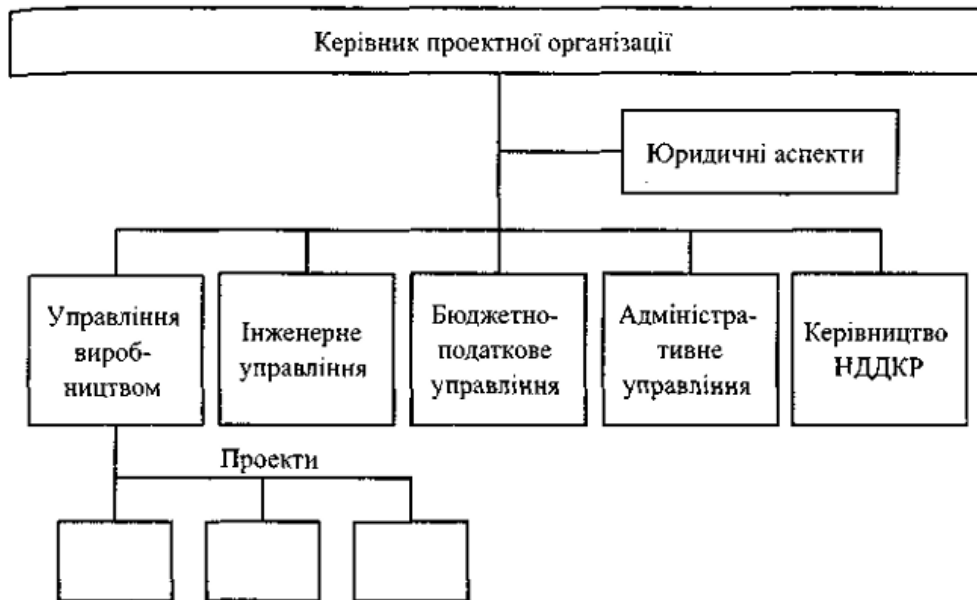


Рис. 4.3. Схема функціональної організаційної структури управління

Використання матричної організаційної структури управління є виправданим на підприємствах, що об'єднують велику кількість виробництв із коротким життєвим циклом продукції, і здебільшого тільки за умови високо динамічного ринкового середовища.

Дивізійна організаційна структура управління базується на поглибленні поділу управлінської праці. За її застосування відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснюваними виробничими структурними ланками, і централізації загальнокорпоративних функцій, які зосереджуються у вищих ланках. Проект поділяється на субпроекти і кожний з них має змішану проектну команду.

Перевагами дивізійної структури є: гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидке прийняття управлінських рішень та поліпшення їхньої якості. Але водночас вона потребує збільшення чисельності апарату управління й витрат на його утримання.

Федеральна організаційна структура носить характер децентралізованої структури управління, кількість рівнів управління зменшується, кожний "середній" менеджер, тобто ланка між організаційними одиницями і центрами, контролює, координує та інтегрує діяльність проектних команд.

Більшість сучасних організацій використовують змішані структури. Так, функціональні організації створюють спеціальні команди по управлінню важливими проектами. Члени такої команди звільняються від інших обов'язків, вони можуть залучати співробітників функціональних підрозділів на весь час, розробляти та встановлювати власні процедури взаємодії та звітності.

Чим більше комерційне значення та масштаби провідних проектів, тим більше в них новизни, тим більш доцільні для управління такими проектами проектно-орієнтовані організаційні структури, в той час як для управління проектами, що часто повторюються, можна обійтись їх координацією в рамках функціональної або матричної структури організації.

Організаційна структура повинна бути як найпростішою і як найкраще виконувати свої функції. Основними критеріями для вибору можуть бути: невизначеність умов реалізації проекту, технологія проекту, складність проекту, тривалість проектного циклу, розмір проекту, важливість проекту, взаємозалежність та взаємозв'язок між окремими частинами проекту, зобов'язання по термінах виконання робіт тощо. Так, наприклад, організація, що займається розробкою багаточисельними, але дрібними проектами зі стандартною технологією, звичайно, що перевагу надасть функціональній структурі. А фірма фармацевтичної промисловості, що працює на складних технологіях скоріше всього вибере матричну структуру. Можна використовувати різні структури в одній і тій же фірмі в рамках одного проекту на різних рівнях та фазах управління.

Але разом із тим, перед тим як прийняти рішення щодо вибору важливо взяти до уваги такі додаткові фактори:

1. Як відносяться між собою організаційна структура, навички керівника та планово-звітна система документації у проекті?

2. Чи можна покращити координацію та відповідальність у функціональній структурі, не переходячи до проектної чи матричної і т.п.?

3. Які існують варіанти матричної структури і які переваги кожного з варіантів?

Важливо також, хто буде керівником проекту і яка схема буде вибрана для системи планування та звітності. Буде це одно-, дво- чи трирівнева дивізіональна або федеральна організаційна структура, вона повинна обов'язково сприяти ефективній роботі, високій мотивації та успішному виконанню проекту.

Список літератури

1. Milosevic, Dragan & Inman, Lane & Ozbay, And. (2001). Impact of Project Management Standardization on Project Effectiveness. Engineering Management Journal. 13. 9-16. 10.1080/10429247.2001.11415133.

Лекція 5

МІСЦЕ І ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

5.1. Система планування проекту

5.2 Розробка плану управління проектом

5.3 Сутність і функції структуризації проекту

5.1. Система планування проекту

Планування має велике значення для проекту, оскільки проект містить те, що раніше не виконувалося, і включає порівняно багато процесів, які охоплюють всі етапи проектного циклу: створення концепції проекту; вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту, зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проекту. Деякі з процесів планування мають чіткі логічні й інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично у всіх проектах.

Будь-який проект складається з процесів.

Процес – це сукупність дій і процедур, пов'язаних з реалізацією функції управління, націленої на отримання результату.

Процеси проекту утворюють дві основні групи:

- процеси управління проектами, що стосуються організації й опису робіт проекту;
- процеси, орієнтовані на продукт – ті, що стосуються специфікації й виробництва продукту. Ці процеси визначаються життєвим циклом проекту й безпосередньо залежать від сфери його застосування.

Процеси управління проектами можуть бути поділені на шість основних груп, які реалізують різні функції управління:

- процеси ініціації (Initiating Processes) націлені на ухвалення рішення про початок проекту в цілому або окремої його фази;
- процеси планування (Planning Processes) полягають у виявленні цілей і критеріїв успіху проекту, а також розробці робочих схем їх досягнення;
- процеси виконання (Executing Processes) координують людські й інші види ресурсів під час реалізації проекту;
- процеси аналізу (Analysis Processes) дозволяють визначати відповідність плану й виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху, ухвалювати рішення щодо необхідності використання коригувальних впливів;
- процеси контролю (Controlling Processes) обґрунтовують необхідність коригувальних впливів, а також забезпечують їх узгодження, затвердження й застосування;

В управлінні проектом планування є організаційним початком процесу реалізації проекту. Сутність планування проекту полягає в обґрунтуванні цілей і засобів їх досягнення на основі виявлення ресурсів, визначення комплексу робіт, ефективних методів і засобів, необхідних для їх виконання, і встановлення взаємодії організацій учасників проекту.

Процес розробки планів охоплює всі етапи проектного циклу:

- створення концепції проекту;
- вибір стратегічного рішення щодо виконання проекту і розробка деталей проекту, зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проекту.

На етапі планування проекту визначають усі необхідні параметри його реалізації - тривалість (загалом і за окремими роботами), потребу у трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, терміни постачання сировини, матеріалів і технологічного устаткування, а також залучення до проекту інших організацій. Прийняті рішення щодо цих параметрів мають забезпечити реалізацію проекту в задані терміни з мінімальними витратами ресурсів і високою якістю виконання робіт.

Загальний процес планування проектів включає такі етапи:

- структурування проекту;
- прийняття організаційно-технологічного рішення;
- визначення цілей, задач проекту, розрахунок техніко-економічних показників для обґрунтування проекту, визначення потреби в ресурсах, тривалості та специфікації виконуваних робіт, етапів проекту;
- розробка сіткових моделей робіт;
- оцінку спроможності реалізувати проект, оптимізацію по термінах і критерії якості використання ресурсів та інших критеріях;
- підготовку необхідних документів до пакета планів;

- затвердження планів і бюджету;
- доведення планових завдань до виконавців;
- підготовку та затвердження звітної документації для контролю планів.

Процес планування проектів – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками проекту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проекту.

Основне завдання планування проектів – процес планування проекту повинен забезпечити реалізованість проекту в заданий термін із мінімальною вартістю у нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

Основна ціль планування проекту — забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проекту.

Основні кроки у плануванні проектів:

1. Встановити:

а)дати початку і кінця, бюджети, технічні результати. Це сприяє цілеспрямованості керівництва і мотивує виконавців;

б) внутрішні цілі — контрольні точки (milestones), тобто значні проміжні результати-події, вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети проекту;

в) відповідальних осіб або відділи, участь яких є запорукою успішного виконання проекту.

2. Розробити план, у якому визначити:

а) усі роботи за проектом (тобто кожний вид діяльності та його зміст);

б) робочу структуру проекту (WBS);

в) логічну послідовність робіт, у тому числі попередні й наступні, а також паралельні роботи.

3. Побудувати планову діаграму (сітковий графік).

4. Визначити тривалість робіт (календарний план, діаграма Гантта).

5. Визначити затрати і ресурси (трудові) за кожним видом робіт.

Ці етапи, доповнені елементами структуризації проекту, відображені на рис. 5.1.



Рис.5.1. Етапи планування і розбивки проекту

Процес планування складається з основних та допоміжних процесів і логічно пов'язаний із процесами ініціації, моніторингу, виконання і завершення.

До основних процесів планування, які виконуються кілька разів протягом кожної фази проекту, належать:

- *планування цілей* — розробка постановки задачі (проектне обґрунтування, основні етапи і цілі проекту); це процес розробки документа, в якому формулюються цілі проекту (констатація цілей), що є основою для наступних проектних рішень, включаючи визначення критеріїв успішності виконання проекту;
- *декомпозиція цілей* — декомпозиція етапів проекту на більш дрібні і більш керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю і щоб підвищити точність вартісних, часових та ресурсних оцінок, визначити основу для вимірювання й управління виконання та забезпечення чіткої системи відповідальності;
- *визначення складу операцій (робіт) проекту* — перелік операцій, з яких складається виконання різних етапів проекту;
- *визначення взаємозв'язків операцій* — складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями. Як правило, відображають такі типи взаємозв'язків операцій: а) "фініш-старт" — попередня операція повинна завершитися до початку наступної; б) "фініш-фініш" — попередня операція повинна завершитися до

завершення наступної; в) "старт- старт" — попередня операція повинна розпочатися до початку наступної; г) "старт-фініш" — попередня операція повинна розпочатися до завершення наступної;

- *оцінка тривалості чи обсягів операцій* — оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій. Тривалість одних операцій визначається можливостями ресурсів, інших — тільки календарним часом, для третіх існують додаткові обмеження (наприклад, ремонт-покриття міських вулиць потрібно проводити в нічний час);
- *визначення та планування ресурсів* (людей, устаткування, матеріалів) проекту — загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проекту. Слід зазначити, що всі ресурси організації повинні розподілятися централізовано. Досить часто виникає помилка планування, пов'язана з тим, що деякі дефіцитні ресурси використовуються одночасно в двох різних проектах одночасно;
- *призначення ресурсів* — визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проекту;
- *складання розкладу виконання проекту* — визначення термінів початку та завершення всіх операцій проекту.

Найбільш відомими методами розрахунку розкладу виконання проекту є:

а) метод критичного шляху (МКШ) — визначаються ранні та пізні дати початку та завершення операцій проекту, а також і резерви — проміжки часу, на які можна перенести виконання операцій без порушення обмежень і дати завершення проекту;

б) PERT (Program Evaluation and Review Technique) — використовує послідовну сіткову логіку та середньозважені оцінки тривалості операцій для розрахунку тривалості проекту.

- *оцінка вартості* — визначення складових витрат операцій проекту й оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу і призначення. Вартість ресурсів може визначатися по-різному. Для відновлення ресурсів задається вартість часу їх роботи, для матеріалів — вартість одиниці. Для розрахунку вартості операцій через вартість часу роботи ресурсів необхідно знати тривалість роботи ресурсів на цій операції. Для робіт, що виконуються по контрактах, задається не вартість ресурсу, а вартість призначення, яка визначається контрактом. Вартості операцій можуть визначатися контрактом або ж включати такі складові, як: стала складова вартості операцій, стала складова вартості призначень ресурсів на операцію, вартість робіт по відновлюваних ресурсах, вартість матеріалів, як призначених на операцію, так і тих, які витрачаються відновлювальними ресурсами. Оцінка проводиться в тій валюті, яка використовується при розрахунку витрат. Одна з типових помилок полягає в тому, що бюджет призначають, не звертаючи увагу на прогнозовану собівартість проекту;
- *оцінка і розробка бюджету* — оцінка вартості окремих компонентів проекту (етапи, фази, терміни), це розподілена в часі вартість проекту та його елементів. Бюджет проекту розраховується підсумовуванням оцінок вартостей по періодах. У деяких проектах використовується відразу кілька бюджетів для різних складових (для витрат, грошових потоків, різних видів робіт і т. п.);
- *розробка плану виконання проекту* — інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа;
- *визначення критеріїв успіху* — розробка критеріїв оцінки виконання проекту.

У процесі виконання проекту ці процеси багаторазово повторюються. Зміни можуть бути і в цілях проекту, його бюджеті, ресурсах і т. ін. Крім того, планування проекту не є точною наукою, оскільки різні команди проекту можуть розробити різні плани для одного і того ж проекту. Деякі з процесів планування мають чіткі логічні та інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку майже у всіх проектах. Наприклад, спочатку слід визначити, з яких робіт складається проект, а потім розраховувати терміни виконання та вартість проекту. Крім основних процесів є ряд допоміжних процесів планування, необхідність у використанні яких залежить від особливостей конкретного проекту:

- планування якості — визначення того, які стандарти якості використовувати в проекті і як цих стандартів досягти;
- планування організації — визначення, документування і призначення ролей, відповідальності і взаємин звітності в організації;
- призначення персоналу — призначення людських ресурсів на виконання робіт проекту;
- планування взаємодії — визначення потоків інформації і способів взаємодії, необхідних для учасників проекту;
- ідентифікація ризику — визначення і документування подій ризику, що можуть вплинути на проект;
- оцінка ризику — оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проект;
- розробка реагування — визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозові події;
- планування постачань — визначення що, як і коли повинно бути поставлене;
- підготовка умов — вироблення вимог до постачань і визначення потенційних постачальників.

Якщо розглядати проект як об'єкт планування, то зрозуміло, що процеси планування цілей, результатів та діяльності є залежними від зовнішніх чинників і зацікавлених сторін, внаслідок чого виникають допущення і обмеження, які накладаються на проект.

Обмеження (Constraints) — зовнішні бар'єри, невідконтрольні проектній команді, якими потрібно управляти ззовні.

Допущення (Assumption) — це чинники (зовнішні умови або події), з врахуванням яких проект буде планово реалізовуватися.

5.2 Розробка плану управління проектом

Розробка плану управління проектом - це процес документування дій, необхідних для визначення, підготовки, інтеграції та координації всіх допоміжних планів.

Розробка плану проекту — це оформлення результатів процесів планування в єдиний структурований документ та це ітеративний процес, що майже завжди повторюється кілька разів. Наприклад, початковий план може оперувати узагальненими ресурсами й тривалістю, не прив'язаними до конкретних дат, тоді як остаточний план повинен оперувати конкретними ресурсами й точними датами.

Розробка плану проекту — це процес, який майже завжди повторюється декілька разів. Це формальний та затверджений документ, який використовується для управління виконанням проекту. Він повинен бути розповсюджений серед учасників проекту відповідно до плану взаємодії. Не можна ототожнювати план проекту та базовий план.

План проекту — це документ або набір документів, який змінюється при надходженні додаткової інформації, в той час як базовий план необхідний для контролю виконання та змінюється тільки в результаті затвердження запитів на зміни.

План проекту використовується для:

- управління виконанням проекту;
- документування пропозицій та припущень, зроблених при плануванні; документування прийнятих рішень щодо вибору варіантів; регламентування взаємодії учасників проекту;
- документування вимог до звітів по змісту, обсягу та термінах;
- створення бази для оцінки й контролю ходу виконання проекту.

План управління проектом визначає, як буде виконуватися проект, як проводитиметься його моніторинг, контроль і закриття. Зміст плану управління проектом розрізняється залежно від прикладної області та складності проекту. План управління проектом розробляється в рамках серії інтегрованих процесів дозавершення проекту. Результатом даного процесу є план управління проектом, який поступово розробляється шляхом внесення оновлень, контролюється і затверджується в процесі Здійснення загального управління змінами.

Розробка планів по проекту охоплює всі етапи його життєвого циклу. Починається з участі проект-менеджера в процесі розробки концепції, вибору стратегічних цілей, включаючи контрактні пропозиції, продовжується укладанням контрактів та закінчується лише при завершенні проекту.

План проекту може мати різний зміст, але, як правило, він включає такі розділи:

1. Підстава для виконання проекту.
2. Описання підходу до управління проектом.
3. Констатація цілей.
4. Ієрархічні структури робіт (ICP) до того рівня, на якому здійснюється облік та контроль.
5. Оцінка вартості, планові дати початку та завершення робіт, розподіл відповідальності до рівня ICP, на якому здійснюється контроль.
6. Розподіл вартості проекту за часом.
7. Методи оцінки виконання за термінами та вартістю робіт.
8. Основні контрольні події та їх планові дати.
9. Основний та необхідний персонал.
10. Плани управління різними складовими проекту (цілями, ресурсами, контрактами, ризиками, взаємодіями, персоналом і т. ін.).
11. Основні ризики (включаючи обмеження та припущення) та планова реакція при виникненні кожної з подій ризику.
12. Відкриті питання та відкладені рішення.

Вимоги до різних проектів можуть передбачати включення й інших пунктів. Наприклад, план великого проекту повинен включати організаційну структуру проекту.

Додаткова інформація до плану проекту включає:

- процеси планування, які не включені в план проекту;
- обмеження та припущення, зроблені в процесі розробки плану проекту;
- технічну документацію (вимоги, специфікації, проектну документацію);
- стандарти та нормативи, що використовуються.

Основна мета планування проекту - забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проекту. Планування передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії робіт і організацій-учасниць, розподіл ресурсів і прийняття інших організаційних, технологічних і економічних рішень, що забезпечують досягнення поставлених у проекті цілей. Традиційно склалася така система планів:

1) на доінвестиційній стадії у складі концепції проекту, бізнес-плану, попереднього ТЕО - попередній план реалізації проекту з урахуванням потреб в основних видах ресурсів і обґрунтуванням інвестицій;

2) на стадії розробки проектно-технологічної документації у складі проекту організації реалізації проекту:

- уточнений план проекту загалом;
- календарний план сфери матеріалізації проекту;
- календарний план підготовчого періоду;
- укрупнений сітковий графік (для складних проектів);
- будівельний генеральний план (для проектів, пов'язаних з будівництвом); організаційно-технологічні схеми матеріалізації проекту;
- відомість основних робіт;
- потреба в матеріально-технічних ресурсах;
- потреба в машинах, механізмах і устаткуванні для реалізації проекту;

3) на стадії матеріалізації у складі проекту виконання робіт (ПВР) і

- календарний план виконання робіт;
- комплексний сітковий графік;
- будівельний генеральний план об'єкта (для проектів, пов'язаних з будівництвом);
- графіки надходження матеріалів і комплектуючих виробів; графіки потреба в кадрах;
- технологічні карти з погодинними графіками;
- заходи щодо виконання різних видів робіт;
- пропозиції з оперативно-диспетчерського управління.

Під час розробки програми робіт організації виконавці проекту коригують календарні плани виконання робіт, графіки надходження ресурсів та інші документи ПВР з урахуванням реальних виробничих ситуацій і наявних трудових та матеріально-технічних ресурсів, готовності фронту робіт.

У методології управління проектами сформовані три фундаментальних рівні управління: концептуальний, стратегічний і тактичний. Для кожного з них має бути розроблений відповідний план.

На концептуальному рівні управління визначають цілі та завдання проекту; розглядають альтернативні варіанти дій для досягнення намічених результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанта; визначають концептуальні напрямки реалізації проекту, зокрема опис предметної області, укрупненої структури робіт і логіки їх виконання; попередньо оцінюють тривалість і вартість проекту, а також потреба в ресурсах.

Стратегічний план визначає основні етапи і віхи проекту. Основне призначення плану на цьому рівні — показати логічну схему реалізації проекту. В стратегічному плані визначаються зовнішнє і внутрішнє оточення проекту, цілі і завдання для проектної команди і забезпечується загальне бачення проекту.

На тактичному рівні:

- *поточний план* — визначає терміни виконання комплексів робіт, потребу в ресурсах, окреслює певні ділянки робіт, за якість і вчасність виконання яких відповідають різні організації-виконавці (в розрізі року, кварталу, місяця);
- *оперативний план* — деталізує завдання учасникам на місяць, тиждень, день за комплексами робіт.

План управління проектом (Project Management Plan) — основоположний документ, що містить узгоджене всіма учасниками, документально зафіксоване уявлення про проект.

Плани можна деталізувати за функціями управління та ступенем охоплення робіт. *Функціональний план* розроблюють на кожний комплекс робіт (підготовчі роботи, проектування, постачання матеріалів і устаткування, будівництво, пусковий період і освоєння виробничих: потужностей або на комплекс робіт, які виконує одна організація.

За ступенем охоплення робіт плани поділяють на зведені (комплексні) - на всі роботи проекту і детальні - за організаціями-учасниками та видами робіт.

Центральне місце у плануванні проекту посідають завдання **календарного планування** - складання й коригування розкладу виконання робіт, згідно з яким роботи, які виконуватимуть різні організації, взаємоузгоджуються в часі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами. Таке узгодження має гарантувати дотримання заданих обмежень (щодо термінів робіт, лімітів ресурсів, фіксування цін тощо) і оптимальний розподіл ресурсів. Тип календарного плану вибирають залежно від цілей планування, особливостей проекту та організації управління.

У найпростішому випадку параметрами календарного плану є дати початку й завершення кожної роботи, тривалість робіт і необхідні ресурси. Календарні плани аналізують щодо резерву часу (можливого відхилення тривалості виконання кожної роботи, що не впливає на термін завершення проекту). У більшості складних календарних планів передбачають різні варіанти моментів початку й завершення робіт, їх тривалості та резервів часу (ранні, пізні, базові, планові та фактичні дати, загальний і конкретний резерви часу). Зазначені параметри можна обчислити за допомогою сіткових моделей.

Після розробки **комплексного плану** управління проектом його затверджують. Затверджені план управління проектом разом з календарними графіками утворюють базову версію проекту (project baseline). Вона включає всі угоди, прийняті на основі консенсусу з урахуванням трьох планових параметрів проекту: ресурсів, часу й функціональності рішень. Такий план управління проектом є «точкою опори», або вихідною базою для всього подальшого розвитку проекту.

5.3 Сутність і функції структуризації проекту

Управління проектом припускає його розбивку на окремі блоки, які є самостійними об'єктами планування, обліку, організації й координування, тобто побудову структури

проекту. З теоретичних позицій проектного менеджменту структура проекту розглядається як організація зв'язків і відносин між його елементами.

Для планування виконання основних завдань проекту — обсягів, часу, витрат — менеджеру і команді проекту треба знати, які роботи виконувати, хто їх буде виконувати, які кошти і ресурси виділяються на ці роботи і якою є структура відповідних затрат. Відповідь на ці питання дає структуризація проекту, яка полягає у формуванні структури проектних робіт, затрат і узгодженні їх із організаційною структурою проектної команди.

Вона передбачає розробку:

- робочої структури проекту (Work Breakdown Structure — WBS)
- організаційної структури проекту (Organization Breakdown Structure — OBS)
- затратної структури проекту (Cost Breakdown Structure — CBS).

Структування (або декомпонування) — це дієвий інструмент конструювання проекту як системи, якою можна ефективно управляти, це засіб упорядкування внутрішнього середовища проекту.

¶ Структуризація - це розподіл проекту на ієрархічні підсистеми та компоненти та встановлення між ними зв'язків та відносин, що дозволяє здійснювати управління проектом.

Метою структування є формування організаційної основи майбутньої системи управління проектом.

Основні задачі структуризації проекту:

- розкладання проекту на окремі змістовні блоки;
- розподіл відповідальності за управління вказаними блоками, а також за виконання окремих робіт чи завдань;
- узгодження завдань та відповідальності зі структурою конкретної організації або обґрунтування засад створення нової — адекватної потребам управління проектом — організації;
- розподіл ресурсів між окремими завданнями, роботами, виконавцями;
- формування бази для планування, контролю та оцінювання затрат на всі стадії життєвого циклу проекту;
- визначення робіт або їх груп (пакетів), що будуть передані для виконання іншим організаціям.

Процес декомпонування та його результати повинні відповідати засадничим принципам організаційного моделювання і проектування, а саме:

- адекватне структурне відображення процесу досягнення мети, під процесів створення продуктів та формування результатів проекту;
- забезпечення повноти результатів, змісту та якості продуктів проекту;
- урахування спеціалізації ресурсів, специфіки їх вертикального та горизонтального розподілу і групування;
- раціоналізм архітектури та ефективність системи управління загалом.

Структуризацію проекту можна представити як послідовність наступних дій:

1. Визначення проекту — його характеру, цілей та змісту, а також кінцевого продукту проекту та його характеристик.
2. Визначення рівнів деталізації планів та кількості елементів в структурі проекту.
3. Підготовка структури процесів — визначення схеми життєвого циклу проекту.

4. Визначення організаційної структури, яка повинна охоплювати всі підрозділи та окремих осіб, які працюватиме над проектом.

5. Визначення структури продукту – це схема розподілу по підсистемах та компонентах, включаючи машини та обладнання, програмне та інформаційне забезпечення, послуги тощо.

6. Підготовка генерального зведеного плану проекту, який є основою для подальшої деталізації в процесі пошуку критичного шляху.

7. Підготовка матриці розподілу відповідальності – в результаті аналізу взаємовідносин між елементами структури проекту та організації його управління будується матриця, в якій елементи структури проекту розміщуються в строках, а елементи організації в стовпчиках або навпаки. На перетині вказують рівні відповідальності тих чи інших осіб за допомогою кодів або інших умовних позначень.

8. Підготовка робочого плану бухгалтерських рахунків та субрахунків.

9. Підготовка робочого сітьового графіку – реалізація попередніх пунктів дозволяє розробити деталізований графік, який по кожній роботі відображає оцінку часу та ресурсів.

10. Розробка системи завдань та нарядів із зазначенням конкретного часу та ресурсів.

11. Розробка системи звітності та контролю.

Декомпонування полягає у створенні триєдиної структури: продукту, процесу і організації (управління). Елементами структури проекту є системи, підсистеми та їх компоненти (структура проекту), фази та етапи життєвого шляху (структура процесу), групи ресурсів (організаційна структура).

Зараз спостерігаються два основних підходи при застосуванні цього методу:

- створення тільки WBS (тобто структуризація проводиться в одному розрізі);
- створення WBS і OBS (структуризація здійснюється у двох розрізах — проект і організаційні підрозділи).

Термін	Визначення
1 Дерево цілей	Схеми цілей, підцілей по рівнях. Основне правило розбиття - повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена повним набором підцілей.
2 Дерево рішень	Схеми задач оптимізації багатокрокового процесу реалізації проекту. Гілки дерева відображають події, які можуть мати місце, а вузли (вершини)- точки, в яких виникає необхідність вибору.
3. Дерево робіт (СПР)	Включає дві ієрархічні схеми, які між собою пов'язані певним чином: ієрархія виробів та ієрархія робіт. Нижній рівень ієрархії робіт відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці сіткового графіка.
4.Організаційна структура виконавців (ОСВ)	В цій схемі керівник - нульовий рівень. На більш низьких рівнях - відділи, необхідні для функціонального управління роботами. Мета даної структури - визначити виконавців, відповідальних за виконання робіт.
5. Матриця відповідальності	Пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту.
6. Сіткова модель	Складається на основі СПР і ОСВ, дерева цілей і робіт, таким чином, що утворюють сітковий графік вузлових подій. Це забезпечує можливість проведення ефективного контролю.
7. Структура споживання ресурсів	Ієрархічно побудований граф, який фіксує необхідні на кожному рівні ресурси. Використовується для аналізу засобів, необхідних для досягнення цілей та підцілей проекту.
8. Структура витрат	Ієрархічний граф, який фіксує вартість елементів проекту на кожному рівні.

Крім того, на основі цих підходів інколи використовують:

структуру витрат CBS або структуру обладнання;

багаторівневий підхід для мультинаціональних проектів.

Розрізняють також такі структурні моделі проекту:

– RBS (resource brakedown structure) — це різновидність OBS, що визначає, які роботи закріплюються за окремими виконавцями;

– BOM (bill of materials) — ієрархічний погляд на склад матеріалів, які використовуються для створення результату (продукту) проекту;

– PBS (project brake structure) — проектна структурна розбивка фундаментально тотожна WBS, за винятком деяких областей, наприклад, розробки програмних застосувань.

Плануючи проект, структуру процесу трансформують у структуру робіт (WBS), структуру продукту – у структуру ресурсів (RBS), а структуру управління – у структуру розподілу відповідальності та повноважень (OBS). Вартісна оцінка робіт та ресурсів, згрупованих за певним принципом, дає змогу отримати структури витрат проекту – CBS.

Лекція 6

СІТКОВЕ ТА КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТІВ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

6.1. Загальні характеристика і види сіткових графіків

6.2. Правові та практичні аспекти використання та врегулювання

6.1 Загальна характеристика і види сіткових графіків

Структуризація проекту, є початковим кроком у плануванні проекту і вирішує завдання визначення першої його основної цілі — планування обсягів робіт. Паралельно застосуванню багатоспрямованої структуризації йде оцінка затрат і ресурсів по роботах і проекту в цілому.

Проте етап структуризації не дає змоги відповісти на запитання: скільки часу потрібно, щоб виконати всі роботи за проектом, якими є календарні терміни виконання окремих робіт, субпроектів, як розподіляється у часі потреба у різних ресурсах упродовж виконання проекту? Тобто постає потреба планування ще однієї головної мети проекту - *виконання його у часі*.

Для вирішення цього завдання у проектному менеджменті застосовується сіткове і календарне планування. Враховуючи, що для успішної роботи над проектом менеджеру треба швидко опрацьовувати значний масив інформації, життєво необхідними стають такі спеціальні інструменти, як сітковий і календарний графіки.

Використання цих інструментів у плануванні проекту дає низку переваг, до яких належать можливості:

- визначити і наочно представити повний обсяг робіт у вигляді графіка;
- встановити такі цілі проекту щодо часу виконання робіт, вартості й обсягів ресурсів, що їх реально можна досягнути;
- оцінити бюджет проекту;
- за ходом здійснення проекту контролювати виконання робіт і передбачати подальший перебіг подій;
- ефективно розподілити відповідальність за проектні роботи між членами команди;
- визначивши критичні роботи, переміщувати ресурси, зменшувати ризики і невизначеність.

Сіткове планування виникло у 50-х роках, коли почали розвиватися комп'ютерні засоби. Його методи мають таку відому міжнародну назву та абревіатуру, як метод критичного шляху - CPM (Critical path method), або аналіз критичного шляху - CPA (Critical path analysis), або метод оцінки й огляду програми - PERT (Programme evaluation and review technique). У нашій практиці ці методи мають назву «сіткові графіки».

Сіткове планування полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт — сіткових графіків — і визначенні тривалості цих робіт та проекту в цілому з метою подальшого контролю.

Застосування сіткового планування допомагає відповісти на такі запитання:

1. Скільки часу потрібно на виконання усього проекту?
2. У який час мають розпочинатися та закінчуватися окремі роботи?
3. Які роботи є «критичними» і повинні виконуватися точно за графіком, аби не зірвати строки виконання проекту у цілому?
4. На який термін можна відкласти виконання «некритичних» робіт, щоб це не вплинуло на строки виконання проекту?

Сіткове планування полягає передусім у побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів.

Сітковий графік — це графічне подання робіт проекту, яке відбиває їх послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт; логічні зв'язки між ними, тривалість виконання робіт.

Робота (операція) може бути визначена як дія, необхідна для реалізації проекту. В сіткових графіках роботи здебільшого мають свій номер або код, який присвоюється їм при складанні WBS (Work Breakdown Structure) і наводиться у CTR-словнику.

Логічні зв'язки. До побудови сіткової діаграми потрібно визначити зв'язки між роботами, які можуть бути двох типів:

- послідовні, коли одна робота виконується після другої;
- паралельні, коли декілька робіт можуть виконуватися водночас.

Залежно від способу зображення їх розрізняють два види сіткових графіків:

- стрілчасті;
- графіки передування.

Першими у сітковому плануванні почали застосовувати саме *стрілчасті* графіки. Для них характерним є зображення роботи у вигляді стрілки (звідси й пішла назва цього графіка), а логічні зв'язки між роботами встановлюються так званими подіями, які зображаються у вигляді кіл, що свідчать про початок і закінчення тієї чи іншої роботи.

Графіки *передування* отримали свій розвиток із широким застосуванням програмного забезпечення і сьогодні потіснили стрілчасті графіки. В них, на відміну від попередніх, роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілками позначаються логічні зв'язки.

Для полегшення сприйняття інформації про логічні зв'язки між роботами її подають зазвичай у вигляді таблиці.

Тривалість роботи — це час від її початку до закінчення. Залежно від типу проекту тривалість може визначатися у годинах, змінах, днях, тижнях, місяцях.

Календар робіт — документ, який показує календарні дати початку і завершення робіт виходячи з режиму роботи проектною командою, вихідних та святкових днів.

Разом із лінійними графіками та табличними розрахунками, сіткові методи планування знаходять широке застосування при розробці перспективних планів та моделей створення складних виробничих систем та інших об'єктів довгострокового використання. Сіткові плани робіт містять не тільки загальну тривалість всього комплексу проектно-виробничої та фінансово-економічної діяльності, але й тривалість та послідовність здійснення окремих процесів чи етапів, а також потребу в необхідних економічних ресурсах.

Сіткове планування - одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства, яка забезпечує подальшу оптимізацію розробленого графіка на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки.

Сіткова модель - множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проектів. Основним плановим документом системи сіткового планування є сітковий графік, що являє собою інформаційно-динамічну модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети планування.

Роботами у сітковому графіку називаються будь-які виробничі процеси чи інші дії, які призводять до досягнення певних результатів, подій.

Подіями називаються кінцеві результати попередніх робіт. Подія являє собою момент завершення планової дії. Події бувають початковими, кінцевими, простими, складними, проміжними, попередніми, наступними і т. ін.

На будь-якому графіку прийнято розрізняти декілька шляхів:

- повний шлях від початкової до кінцевої події;
- шлях, що передує даній події від початкової;
- шлях, наступний за даною подією до кінцевої;
- шлях між декількома подіями;
- критичний шлях від початкової до кінцевої події максимальної тривалості.

6. 2. Графіки передування: порядок побудови і показники

Оскільки, як зазначалося, графіки передування набули в останні десятиліття більш широкого використання, розглянемо порядок їх побудови і обчислення необхідних параметрів. Графіки передування мають свої переваги, оскільки такі графіки легше створювати, спочатку зобразивши всі прямокутники - роботи, а потім позначивши логічні зв'язки між ними. Від графіків передування простіше перейти до діаграм Ганта, які є формою календарного планування.

Ідея графічного зображення взаємозв'язків між роботами не є новою. Новими є метод оптимізації почасових та вартісних параметрів, критичний шлях та обробка інформації при використанні ЕОМ. Поєднання нових методів зі старими призвело до створення системи ПЕРТ (метод оцінки та перегляду планів). Завдяки ПЕРТ менеджери швидко можуть визначити «вузькі місця» у виконанні графіків та розподілити належним чином ресурси з метою ліквідації відставань. Система ПЕРТ може бути реалізована в декількох варіантах:

1. ПЕРТ / час.
2. ПЕРТ / витрати

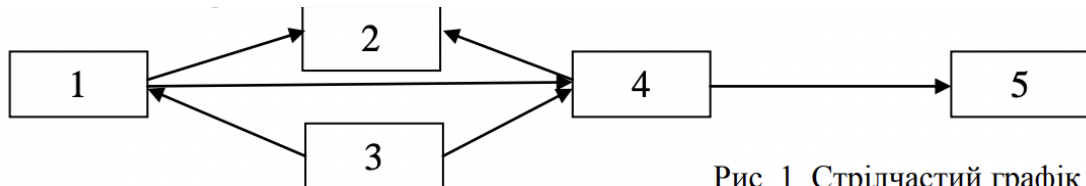


Рис. 1. Стрілчастий графік

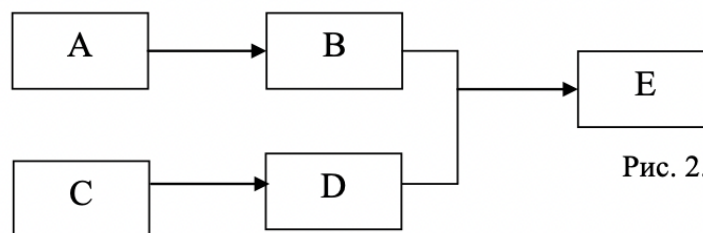


Рис. 2. Графік передування

Перший метод має такі особливості: сітковий графік, почасові оцінки, визначення резервів часу та критичного шляху, прийняття, за необхідності, оперативних заходів по коригуванню графіка. Сітковий графік ПЕРТ показує послідовність етапів, необхідних для досягнення поставленої цілі.

Для кожної роботи, як правило, потрібно від однієї до трьох почасових оцінок.

Перша проводиться для критичного шляху. Друга визначає очікуваний термін настання будь-якої події. Третя оцінка полягає в знаходженні самого пізнього з «найбільш пізніх» термінів, при якому ще не затримується виконання всього проекту.

Метод «ПЕРТ / витрати» являє собою подальший розвиток методу «ПЕРТ / час» у напрямку оптимізації сіткових графіків по вартості. Для нього характерні такі етапи:

- Проведення структурного аналізу робіт по проекту.
- Визначення видів робіт.
- Побудова сіткових графіків.
- Встановлення залежностей між тривалістю робіт та вартістю.
- Періодичне коригування сітки та оцінок.
- Контроль за ходом виконання робіт.
- Проведення, за необхідності, заходів, які забезпечували б виконання робіт по

плану.

Як зазначає А. Ільїн, існує близько 100 різновидів методу ПЕРТ, але вони мають загальні характеристики; до них можна віднести такі особливості застосування цього методу:

- система примушує ретельно планувати проекти, для яких він застосовується;
- ПЕРТ дає можливість моделювати та експериментувати;
- застосування методу розширює участь у плануванні спеціалістів нижчого рівня;
- підвищує ефективність контролю;
- метод застосовується для розв'язання різних планових задач;
- для складних сіток вартість застосування системи ПЕРТ є значною, що є обмеженням в застосуванні її на невеликих об'єктах;
- неточність оцінок знижує ефективність методу;

якщо час здійснення подій неможливо передбачити (як, наприклад, у наукових дослідженнях), то система не може бути використана.

Найважливішими етапами сіткового планування є такі:

розподіл комплексу робіт на окремі частини і їхнє закріплення за виконавцями;
виявлення й опис кожним виконавцем усіх подій і робіт, необхідних для досягнення поставленої мети;

побудова первинних сіткових графіків і уточнення змісту планових робіт;

об'єднання окремих частин сіток і побудова зведеного сіткового графіка виконання комплексу робіт;

обґрунтування чи уточнення часу виконання кожної роботи у сітковому графіку.

На початку сіткового планування випуску нового виробу необхідно виявити, якими подіями буде характеризуватися комплекс робіт. Кожна подія повинна встановлювати завершеність попередніх дій. Усі події і роботи, що входять у заданий комплекс, рекомендується перераховувати у порядку їх виконання, проте окремі з них можуть виконуватися одночасно.

Далі проводиться побудова первинних сіткових графіків, їх перевірка та об'єднання окремих сіток у зведену модель.

Завершальним етапом сіткового планування є визначення тривалості виконання окремих робіт чи сукупних процесів.

По кожній роботі, як правило, дається декілька оцінок часу: мінімальна, максимальна та найвірогідніша. Отримана найвірогідніша оцінка часу не може бути

прийнята як нормативний показник часу виконання кожної роботи. Взагалі, існує три типи сіткових моделей, які використовуються для окладних проектів, а саме:

моделі типу «вершини — роботи». Роботи представлені у вигляді прямокутників, пов'язаних логічними залежностями;

моделі «вершини — події» (кожна робота визначається номером - початок - закінчення. Робота визначається стрілками між двома вузлами і номерами вузлів, які вона пов'язує);

змішані (робота представлена у вигляді прямокутника (вузла) або лінії (стрілки). Крім того, існують прямокутники та лінії, які не представляють роботу: одночасні події та логічні залежності.

Тривалість — це час виконання роботи.

Ранні й пізні дати. Ці дати можуть бути визначені на основі оціночних тривалостей всіх робіт. Початок і закінчення однієї роботи може залежати від закінчення іншої. Таким чином, існує найбільш рання дата, коли робота може бути розпочата - дата раннього початку. Дата раннього початку та оціночна тривалість роботи складають дату раннього закінчення. Якщо дата пізнього початку відрізняється від дати раннього початку, то проміжок, під час якого робота може бути розпочата, називається резервом часу.

Визначення критичного шляху

Роботи з нульовим резервом часу називаються критичними, їх тривалість визначає тривалість проекту в цілому.

Критична тривалість — мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту.

Критичний шлях — шлях у сітковій моделі, тривалість якого дорівнює критичній. Критичний шлях — це послідовність робіт із нульовими резервами часу.

Роботи, які лежать на критичному шляху, називаються критичними роботами.

Розрахунки основних параметрів сіткових графіків повинні бути використані при аналізі й оптимізації сіткових стратегічних планів.

Фіктивна робота — це робота, яка не існує і не має тривалості. Вона використовується для спрощення графічної побудови графіка, щоб не було двох робіт з однаковими подіями початку і завершення. Параметри стрілкового графіка обчислюються за тими ж кроками, що й у графіках передування, проте методика обчислення може бути дещо іншою, що, втім, не позначиться на підсумку.

6. 3. Методи скорочення тривалості виконання проекту

Визначення за допомогою сіткових графіків критичного шляху і тривалості виконання робіт інколи показує, що обчислені терміни перевищують планові завдання. Виникає потреба скорочення окремих робіт для забезпечення запланованого строку виконання проекту. Цю процедуру ще називають оптимізацією сіткового графіка.

Менеджер проекту може використовувати такі методи скорочення тривалості робіт:

1) перерозподіл ресурсів від некритичних до критичних робіт (з метою скорочення терміну їх виконання) в межах запасу часу;

2) зміна логічних зв'язків (там, де це можливо): замість послідовних - паралельні;

3) нове обчислення тривалості робіт критичного шляху (у міру надходження більшої інформації);

4) зміна режиму роботи (замість п'ятиденного тижня - шести- або семиденний), проте потрібно враховувати зниження продуктивності праці й збільшення затрат на оплату праці;

5) якщо внутрішні ресурси перевантажені, - використання субпідрядників (або тимчасових працівників);

6) зміна засобів транспортування матеріалів (якщо через застосовувані спричиняється затримка): замість залізниці або кораблів - літаки;

7) технічні зміни, які скорочують тривалість виконання роботи і спрощують її зміст (альтернативні матеріали, інші засоби складання тощо);

8) матеріальне стимулювання - премії за скорочення тривалості робіт;

9) підвищення рівня кваліфікації, яке підвищує ефективність праці;

10) поліпшення умов праці і мотивація (з використанням теорій Маслоу, Херцберга, Мак-Грегора);

11) якщо головні критерії — час і затрати, то скорочується обсяг робіт.

Зазвичай усі ці шляхи потребують збільшення ресурсів (використання додаткових працівників або позаурочного часу), що призводить до підвищення витрат на проект. Тому менеджер проекту кожного разу має шукати компроміс між скороченням часу виконання робіт і економією додаткових витрат на проект. При цьому він повинен враховувати «поведінку» різних витрат: прямі витрати, які становлять до 80 % усіх затрат за проектом, із скороченням тривалості виконання робіт збільшуються (треба залучати більше працівників, техніки та ін.), а накладні (орендна плата, амортизаційні нарахування тощо) — скорочуються. Можна знайти таку тривалість проекту, яка дозволяє мінімізувати сукупні витрати для здійснення запланованих робіт. Проте якщо час є пріоритетом «номер один» і постає завдання скоротити терміни виконання, що їх показав початковий сітковий графік, виникає потреба скорочення строків за рахунок збільшення витрат шляхом перегляду первісного сіткового графіка.

Розглянуті вище різноманітні аспекти сіткового планування дозволяють забезпечити перший етап планування проекту у часі, продовженням якого є календарне планування.

6.4. Календарне планування проектів

Важливе місце у плануванні проекту мають завдання календарного планування.

Календарне планування - це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів) та оптимальний розподіл ресурсів.

У ході реалізації проекту застосовуються різні типи календарних планів, які можна класифікувати за різними ознаками:

1) за рівнем планування:

календарні плани проекту (розробляються до укладання контрактів);
функціональні календарні плани робіт (ФКПР).

У свою чергу, функціональні календарні плани робіт поділяються:

2) за типами робіт:

ФКПР проектування;
ФКПР матеріально-технічного забезпечення;
ФКПР будівництва;
ФКПР введення в експлуатацію і освоєння;
ФКПР також можуть бути складені як окремі елементи, підсистеми, комплекси великого проекту, які в цьому випадку розглядаються як мініпроекти;

3) за глибиною планування:

перспективні графіки;

графіки початку й завершення робіт по проекту; >- щомісячні, щотижневі, щоденні.

4) за формою подання: логічні мережі;

графіки;

діаграми і т. п.

Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси.

У більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу. Методи розрахунку сіткових моделей дозволяють розраховувати тільки ранні та пізні дати. Базові та поточні планові дати необхідно вибирати з урахуванням інших факторів. Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту.

2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту в кращому вигляді для споживача.

3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш імовірного закінчення.

Дата раннього початку — це найбільш рання дата, коли робота може бути розпочата. Якщо до неї додати тривалість роботи, отримаємо дату її раннього завершення. Через те, що виконання роботи може залежати від завершення якогось її елемента, існує остання дата, коли робота може бути завершена без затримки роботи проекту. Ця дата обчислюється як сума дати пізнього початку та тривалості виконання роботи. Якщо дати пізнього та раннього початку відрізняються, то проміжок, коли робота може бути розпочата, називається резервом часу і визначається як різниця дати пізнього початку та дати раннього початку. Якщо тривалість роботи не змінюється, то різниця між раннім і пізнім початками та раннім і пізнім її завершенням збігається. Таке припущення роблять у більшості систем планування. Робота з нульовим резервом часу називається критичною, її тривалість визначає тривалість реалізації проекту загалом. Критична тривалість - мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту.

Критичний шлях - шлях у сітковій моделі, тривалість якого дорівнює критичній. Роботи, що лежать на критичному шляху, називаються критичними.

Метод критичного шляху є основним для розрахунку ранніх та пізніх початків та закінчень робіт та резервів часу. Календарний план, як перелік тільки планових параметрів проектних робіт, втрачає свій сенс без порівняння з фактичними термінами виконання, тому частіше говорять про календарний графік. Він відбиває планові та фактичні дані про початок, кінець і тривалість кожного робочого елемента. Існують різні способи відображення календарного плану:

1. *Табличний.* У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній із робіт (табл. 1).

Таблиця 1 - Календарний план проекту

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
A					
B					
C					
D					
E					

2. *Діаграмний.* Подання у вигляді діаграм Ганта (названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування проектів).

Робота	Поточна дата						
	01.01	02.01	03.01	04.01	05.01	06.01	07.01
A							
B							
C							
D							
E							

Умовні позначення:



критична робота
запас часу

Позитивними рисами діаграми Ганта є:

- легкість побудови та читання;
- можливість подання перебігу виконання робіт за проектом;
- дає зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є прекрасним засобом планування й контролю, передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- є умовою визначення грошових потоків;
- є ключовим документом у процесі прийняття рішень тощо.

Перед тим як розміщувати роботу на діаграмі, потрібно розглянути, чи існує логічний зв'язок між роботами, тривалість робіт, залежно від забезпечення необхідними ресурсами, розподіл ресурсів між роботами. Діаграма Ганта дає можливість наочно визначити, які роботи є критичними, а які - некритичними, який запас часу мають некритичні роботи, резерв часу, логічний зв'язок між роботами.

Тривалість роботи - це головний параметр планування. Вона залежить від сумарної трудомісткості, що витрачається на виконання елементів роботи, і числа працюючих, які можуть її виконати. Звичайно, що тривалість роботи залежить від обсягу, який потрібно виконати, та інтенсивності виконання роботи. Тривалість роботи можна визначити за формулою:

$$TP = TM:ЧП$$

де ТР - тривалість роботи, дні;

ТМ - трудомісткість роботи, люд.-днів; ЧП - чисельність працюючих, осіб.

При оцінці реальної тривалості потрібно врахувати різні фактори, а саме: втрачений час на непроєктні роботи (святкові, вихідні, лікарняні тощо), робота у неповний день, перешкоди.

Задачі планування мають, як правило, два типи постановки:

1. Облік потреб в окремих видах ресурсів та їх згладжування. Дана задача зводиться до побудови гістограм загальної потреби в ресурсах для заданого варіанта календарного плану. Гістограми показують розподіл потреби в ресурсах у часі, дозволяють порівняти цю потребу з можливостями своєчасного забезпечення ресурсами відповідного проекту і слугують для оцінки якості та реальності варіанта календарного плану.

2. Розподіл ресурсів. В залежності від прийнятого критерію оптимальності та характеру обмежень, задачі розподілу ресурсів поділяють на: задачі оптимізації відхилень від заданих термінів або мінімізації термінів настання цільових подій при дотриманні обмежень на ресурси та задачі оптимізації деяких показників якості використання ресурсів при заданих термінах виконання комплексу робіт.

При аналізі результатів розрахунків та факторів виконання проекту, необхідно виявити можливості та спрогнозувати дію дестабілізуючих факторів, розробити заходи, які сприятимуть виконанню проекту.

У цілому, аналіз можливості реалізації проекту проводиться на основі вхідної інформації з врахуванням технічного проекту календарного плану, оцінки витрат за додатковими критеріями таким чином:

проводиться інтегральна оцінка надійності проекту, а саме: ресурсні можливості реалізації (чи достатньо ресурсів і чи можливо отримати необхідні ресурси для виконання робіт); економічні можливості реалізації (мінімальні витрати за даним варіантом); фінансові можливості реалізації (чи буде план забезпечений фінансовими ресурсами);

на основі проведеної оцінки проводяться коригування, оптимізація проекту (чи задовольняє проект плану плановим критеріям) і приймається робочий проект календарного плану.

Документація по пакету календарного плану проекту включає:

- комплексний (зведений) календарний план;
- детальні календарні плани по виконавцях;
- детальні календарні плани по пакетах робіт;
- відомості потреб у ресурсах;
- план заключення контрактів;
- організаційно-технологічні заходи по реалізації плану;
- план контролю за ходом виконання робіт.

Питання для самоперевірки і повторення

1. Які форми графічного відображення робіт проекту Ви знаєте?
2. Наведіть приклади застосування сіткового планування.
3. Охарактеризуйте елементи побудови сіткового графіка.
4. Які основні принципи побудови стрілчастих графіків та графіків передування?
5. Сутність, завдання та види календарних планів.

6. Назвіть основні етапи розробки календарних планів.
7. Яке значення сіткового планування в управлінні проектами?
8. Що таке критичний шлях?
9. Що таке оптимізація сіткового графіка?
10. Охарактеризуйте основні напрямки оптимізації планів.

Список літератури

Лекція 7

УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ І ВИТРАТ ПРОЄКТІВ ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

- 7.1 Джерела ресурсного забезпечення проекту та їх вибір
- 7.2 Планування витрат
- 7.3. Керування ресурсами та витратами, оптимізація недостатньої кількості ресурсів

7.1 Джерела ресурсного забезпечення проекту та їх вибір

Одним із важливих питань в управлінні проектами є питання планування потреби в ресурсах. Іноді складається така ситуація, коли підприємства, територіальні громади, благодійні організації не планують належним чином і не надають проектній команді належні ресурси, що в кінцевому етапі призводить до негативних результатів. До ресурсів проекту належать трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, інформаційні ресурси, часові ресурси, обладнання, матеріали та грошові кошти. Крім того, вони поділяються на два основні класи — відновлювані, тобто ті, що можуть бути повторно використані на різних операціях проекту (трудові ресурси, обладнання), та невідновлювані, які на операціях проекту витрачаються та використовуватися більше не можуть (матеріали).

До ресурсів проекту можуть належати різноманітні елементи та складові, які необхідні для виконання проекту. Основними типами ресурсів проекту є:

1. *Фінансові ресурси*, це грошові кошти, які виділяються для фінансування проекту. Вони включають в себе бюджет проекту, кошториси, фінансові резерви та інші фінансові джерела, які можуть бути виділені для проекту.
2. *Людські ресурси* - люди, які працюють над проектом, є ключовими ресурсами. Це включає проектний персонал, менеджерів, консультантів та інших фахівців, які приймають участь у виконанні завдань проекту.
3. *Матеріальні ресурси*, матеріали, обладнання, інструменти та інфраструктура, які використовуються під час проекту, також вважаються ресурсами проекту. Це можуть бути будівельні матеріали, комп'ютери, лабораторне обладнання, транспортні засоби та інше.
4. *Інформаційні ресурси*: інформація та дані, які використовуються під час проекту, також є важливим ресурсом. Це можуть бути документи, звіти, програмне забезпечення, бази даних та інші інформаційні ресурси.

5. *Часові ресурси, час є обмеженим ресурсом у будь-якому проекті. Графік проекту, терміни та дедлайни є часовими ресурсами, які необхідно ефективно управляти.*

Ці ресурси використовуються для виконання завдань проекту та досягнення його мети. Управління цими ресурсами є важливою складовою успішного виконання проекту.

Планування ресурсів повинно означати визначення того, які ресурси та в якій кількості будуть використані на роботах проекту. Планування ресурсів передбачає здійснення таких етапів:

1. Загальна оцінка потреби у ресурсах та їх розподіл у часі, а саме: грошових коштів, матеріалів, технологічного обладнання, енергетичних ресурсів, трудових ресурсів, машин, механізмів, виробничих площ, обчислювальної техніки тощо.
2. Складання таблиці потреб у ресурсах по роботах проекту.
3. Побудова ресурсної гістограми (побудова стовпчикової діаграми, де по горизонталі вказуються календарні терміни, по вертикалі — щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів по кожній професії окремо). Складання таблиці наявних ресурсів. Зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків.
4. Визначення постачальників ресурсів по проекту. Оптимізація сумарних графіків потреби в ресурсах.

Врахування факторів, які впливають на забезпеченість проекту ресурсами. Формування графіків постачання ресурсів.

За необхідності використання прийомів планування в умовах обмежених ресурсів (якщо ресурс лімітований або його неможливо збільшити, необхідно подовжити тривалість роботи, поки цей ресурс стане доступним) або обмеженого часу (застосовують, коли неможливо подовжити термін виконання проекту, потрібно поновлювати нестачу ресурсів за рахунок додаткового їх придбання).

0. Перепланування календарного плану.

0. Контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм.

Обсяг потреби в ресурсах безпосередньо залежить від масштабу проекту, тобто від обсягу робіт, які треба виконати.

Для того щоб забезпечити виконання проекту, необхідно визначити джерела його фінансування.

Фінансування проекту класифікується за різними ознаками:

1. За походженням капіталу: внутрішнє та зовнішнє фінансування.
2. За юридичним статусом власника капіталу: власне та позикове фінансування
3. За тривалістю надання капіталу: безстрокове, довгострокове (більше 5 років), середньострокове (від 1 до 5 років), короткострокове (до 1 року).

Існують такі джерела фінансування:

- власні фінансові кошти, а саме — нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, статутний капітал, внески власного капіталу, зокрема, поширеною формою фінансування проектів є одержання фінансових ресурсів через випуск акцій та облігацій;

- різні форми позикових коштів, а саме — кредити, позики;

- іноземні та міжнародні інвестиції, лізингове фінансування;

- асигнування з державного, регіонального або місцевого бюджету.

Кожне з цих джерел має свої переваги та недоліки. У світовій практиці основною формою залучення засобів для інвестування є розширення акціонерного капіталу, а також позики й випуск облігацій.

Процес фінансування проекту передбачає такі етапи:

- попереднє вивчення життєздатності проекту, яке передбачає визначення доцільності фінансування, а саме — чи буде отриманий хоча б середній прибуток;
- розробка плану його реалізації. На цьому етапі визначають усі показники та ризики, прогнозують вплив на проект внутрішніх та зовнішніх чинників;
- розробка схеми фінансування проекту;
- контроль за виконанням плану фінансування та його умовами, як правило, за такими аспектами, як: фактичні витрати, потік грошових коштів, фінансовий стан, звітність, управління фінансами.

Здійснення проектів проходить на контрактній основі, яка використовується як для залучення окремих спеціалістів, різних підрядних і субпідрядних організацій і фірм для виконання робіт та послуг, так і для закупок і поставок необхідного обладнання і матеріально-технічних ресурсів.

Функції управління контрактами й забезпечення проекту ресурсами включають: процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і строків залучених по контракту суб'єктів; підготовку контрактних пропозицій; вибір контрагентів і постачальників шляхом торгів, конкурсів, тендерів та інше; підготовку документації; підписання контрактів, контроль за ходом їх виконання, закриття і розрахунки по завершених контрактах.

Планування контрактів включає два основні процеси:

- планування контрактів — визначення того, які ресурси та послуги необхідні в проекті;
- підготовка умов — документування вимог до ресурсів та послуг і визначення потенційних постачальників.

Планування контрактів — це процес визначення того, **які** потреби проекту можуть бути найкращий чином задоволені шляхом придбання ресурсів чи послуг у зовнішніх організацій.

При цьому розглядаються такі питання:

- чи купувати продукти та послуги?
- як це зробити?
- що саме придбати?
- скільки придбати?
- коли придбати?

В залежності від того, які ресурси чи послуги купуються, можуть використовуватися різноманітні типи контрактів. Можна виділити такі основні типи контрактів:

- контракт із фіксованою ціною;
- контракт із фіксованою ціною одиниці продукції;
- контракт із відшкодуванням витрат (покриття замовником витрат, пов'язаних із виконанням умов контракту).

План управління контрактами повинен описувати, як будуть управляти контрактами протягом всього проекту.

Наприклад:

- які типи контрактів будуть використані;

- якщо будуть необхідні незалежні оцінки, то до кого і коли за ними звертатися;
- якщо в організації є контрактний підрозділ, то як він повинен взаємодіяти з командою проекту;
- якщо необхідні типові контракти, то де їх знайти;
- як будуть складатися відносини з підрядником;
- як буде організована звітність підрядника і як будуть координуватися контракти та розклади виконання проекту. План управління контрактами входить у план проекту як одна з основних частин.

Зміст роботи описує предмет контракту досить детально, щоб потенційні постачальники могли вирішити, чи здатні вони поставити необхідний продукт. Він може змінюватися протягом процесів контрактації.

Готується контракт для кожного ресурсу і послуги, часом для групи. Зміст роботи повинен бути настільки детальним, наскільки це можливо. В тому числі він повинен включати:

- специфікації (опис поставок, послуг або персоналу, що є предметом контракту з точки зору їх фізичних, робочих і функціональних характеристик);
- організацію звітності постачальника і вимоги до супроводження поставленого продукту після завершення проекту;
- місце контракту в ієрархічній структурі контрактів (ICK). ICK відображає контрактні роботи, які необхідно виконати, і те, як ними будуть керувати. ICK повинна включати рівні, за якими буде надаватися звітність.

У публічному секторі для одержання контрактних пропозицій використовується тендерна документація. Ця документація повинна бути ретельно підготована, щоб сприяти подачі точних і повних пропозицій. Вона містить інформацію про обсяг робіт, вимоги до пропозицій, типовий проект контракту та умови конфіденційності. Тендерна документація також має бути гнучкою, щоб дозволити можливість запропонувати альтернативні методи виконання завдань.

Така структурована та обґрунтована тендерна документація гарантує, що потенційні постачальники чітко розуміють вимоги проекту та мають можливість запропонувати кращі альтернативи для виконання завдань в рамках контракту.

Критерії, що використовуються для оцінки тендерних пропозицій, повинні бути як об'єктивними, так і суб'єктивними. Вони включаються в тендерну документацію та можуть зводитися до ціни, якщо предмет торгів може бути одержаний із різних джерел. В іншому випадку повинні бути ідентифіковані й документовані за іншими критеріями. Наприклад, за такими, як:

- розуміння потреб;
- вартість;
- технічні можливості;
- управлінські можливості;
- фінансові можливості.

Кінцевим результатом процесу планування ресурсів є представлення переліку типів і кількості ресурсів, необхідних для виконання проекту. Ці ресурси будуть уточнюватися за результатами наступних стадій планування та аналізу плану проекту.

7.2. Планування витрат

Важливою складовою реалізації проекту є планування витрат. Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проекту.

Метою планування витрат проекту є:

- економічно обґрунтоване визначення витрат на виконання проектних робіт та визначення життєздатності проекту;
- одержання фінансування та розподіл ресурсів;
- організація внутрішньогосподарського розрахунку та управлінського обліку у відособлених структурних підрозділах проектної організації;
- необхідність здійснення контролю;
- визначення реальної ціни, за якою проектна організація спроможна виконати проектні роботи, щодо яких провадяться торги (тендери).

Планування собівартості проектних робіт в Україні здійснюється відповідно до Методичних рекомендацій із формування собівартості проектних робіт з урахуванням вимог Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, затверджених Наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 29.03.2002 р. №64.

Витрати проекту класифікуються за такими ознаками:

- *всі витрати за проектом* поділяються на інвестиційні та поточні.

До *інвестиційних* належать витрати на інвестиції до основного капіталу (придбання землі, будівництво приміщень та споруд, купівля або оренда технології та обладнання), передвиробничі витрати на потреби в обіговому капіталі.

Поточні витрати — витрати на випуск продукції, що містять витрати на придбання сировини, основних та допоміжних матеріалів, оплату праці, загальнозаводські та накладні витрати, які припадають на звітний період; I

- *за місцем виконання робіт* витрати поділяються на: витрати відділу, сектора, лабораторії, тимчасового творчого колективу, експедиції, партії, дільниці, служби або іншого адміністративно-відособленого структурного підрозділу тощо.

- *за видами витрат* класифікація здійснюється за економічними елементами та статтями калькулювання.

До елементів витрат належить сукупність однорідних за своїм економічним змістом витрат, а до статей калькулювання витрат — один або декілька елементів;

- *залежно від обраного об'єкта обліку витрат*: витрати за розробками, темами, об'єктами проектування, етапами, завданнями тощо, затвердженими у встановленому порядку, укладеними договорами на розроблення та виконання проектних робіт;

- *за способами включення у собівартість проектних робіт та за характером участі у процесі виробництва* витрати поділяються на прямі та непрямі.

Прямі — це витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням проектних робіт і включаються у виробничу собівартість проектних робіт відповідних об'єктів обліку за прямою ознакою, зокрема: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати.

Непрямі (надалі — загальновиробничі витрати) — це витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва, організацією виконання проектних робіт та інші витрати, які не можуть бути віднесені економічно доцільним шляхом безпосередньо до конкретного об'єкта витрат.

- залежно від зміни обсягів виконаних проектних робіт виробничі витрати поділяються на постійні та змінні.

Змінні витрати — це витрати, величина яких зростає при збільшенні обсягів виконаних проектних робіт і зменшується при їх зменшенні. До цих витрат належать: витрати на матеріали, на оплату праці робітників, відрахування на соціальні заходи тощо.

Постійні витрати — це витрати, величина яких залишається незмінною при зміні обсягу виконаних проектних робіт. До цих витрат належать: витрати, пов'язані з управлінням, організацією та обслуговуванням виробництва;

- за ознакою відношення до собівартості робіт витрати поділяються на виробничі витрати та витрати періоду.

Виробничі витрати — це витрати проектної організації, пов'язані з виконанням проектно-вишукувальних робіт. Виробничі витрати утворюють виробничу собівартість проектних робіт і є її складовою.

Витрати періоду — це витрати, які не включаються у виробничу собівартість і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені. Це адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

- за календарними періодами, протягом яких витрати включаються у собівартість проектних робіт: місяць, квартал, рік, операційний цикл.

Планування витрат на проведення проектних робіт здійснюється на основі розрахунків, результати яких відображаються в калькуляції собівартості об'єкта планування (обліку), в тому числі собівартості робіт, які підлягають виконанню у поточному році, за формою 12.1.

Вихідною інформацією для планування витрат на проект є кошторисна документація по проекту та календарний план проекту.

Кошторис витрат проекту є комплексом розрахунків для визначення розміру витрат на проект. Це документ, який визначає вартість проекту та є інструментом контролю й аналізу витрат грошових коштів на проект. На основі кошторису визначаються обсяги капітальних вкладень, які включають витрати на придбання технологічного, енергетичного та іншого обладнання, пристроїв, інструменту та виробничого інвентарю, необхідного для функціонування підприємства, роботи по монтажу цього обладнання, розробка проектної документації та ін.

Поточні витрати	за місцем виконання робіт	витрати відділу, сектора, лабораторії, тимчасового творчого колективу, експедиції, партії, дільниці, служби або іншого адміністративно-відособленого структурного підрозділу тощо.
	за видами витрат	здійснюється за економічними елементами та статтями калькулювання.
	залежно від обраного об'єкта обліку витрат	витрати за розробками, темами, об'єктами проектування, етапами, завданнями тощо, затвердженими у встановленому порядку,

		укладеними договорами на розроблення та виконання проектних робіт;
	за способами включення у собівартість проектних робіт та за характером участі у процесі виробництва	Прямі
		Непрямі
	залежно від зміни обсягів виконаних проектних робіт	Змінні
		Постійні
	залежно від зміни обсягів виконаних проектних робіт	Виробничі
		Витрати періоду
	за календарними періодами	
Інвестиційні витрати	належать витрати на інвестиції до основного капіталу (придбання землі, будівництво приміщень та споруд, купівля або оренда технології та обладнання), передвиробничі витрати на потреби в обіговому капіталі.	

***Складання кошторисів на роботи** — це процес планування по відповідних статтях усіх витрат, що виникають під час виконання проекту.*

7.3 Керування ресурсами та витратами, оптимізація недостатньої кількості ресурсів

Для узгодження календарних термінів виконання робіт із наявними ресурсами, з метою подальшого контролю та прийняття відповідних рішень, здійснюють також календарне планування витрат, тобто розподіл витрат по ранніх та пізніх термінах виконання.

Плануючи витрати, необхідно мати дані про щорічну потребу у фінансуванні, а для початку — її поквартальний і помісячний поділ. Тому, процес формування бюджету проекту є розподілом кошторисної вартості в часі за календарним планом. Бюджет проекту необхідно скласти так, щоб усі його компоненти (зокрема розрахунки) можна було легко аналізувати й перевіряти. Загальний бюджет відбиває витрати коштів на проект за роками протягом усього періоду його реалізації. При цьому, бюджет із поквартальним і помісячним поділом визначають із великим ступенем точності, а бюджети наступних років можуть змінюватися зі зміною цін. На загальному бюджеті базуються плани окремих виконавців.

Складовими календаря бюджету проекту є:

- календар витрат (включаючи дати платежів);
- умови платежів, принаймні для основних категорій витрат;

- критичні моменти реалізації проекту (наприклад, необхідність одночасних платежів у певний період) і засоби зниження пов'язаних із цим ризиків.

Календар реалізації бюджету має три рівні.

На першому рівні послідовно підсумовують кошторисну вартість усіх робіт календарного плану і будують інтегральну криву освоєння коштів протягом усього періоду реалізації проекту. При цьому розглядають альтернативні варіанти планування витрат: за ранніх і пізніх термінів початку робіт і усереднений (найімовірніший) варіант розподілу витрат у часі. Приклад інтегральної кривої вартості проекту наведений на рис. 7.1.

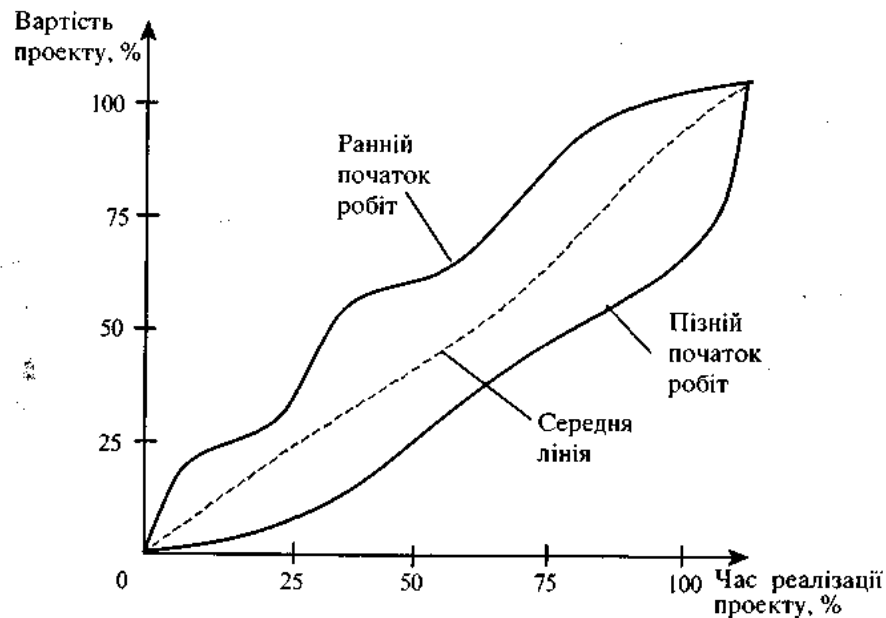


Рис 7.3 Інтегральна крива вартості проекту

На другому рівні визначають джерела надходження коштів для реалізації проекту і конкретизують терміни фінансування окремих етапів реалізації проекту.

На третьому рівні розраховують реальну вартість реалізації проекту для його замовника (власника) з урахуванням вартості в часі.

При визначенні планових дат, при складанні календарного бюджету необхідно враховувати також ресурсні обмеження.

Взагалі, існує три види залежності потреби в ресурсах від тривалості робіт:

- постійний — протягом усього циклу виконання робіт величина запланованих ресурсів не змінюється;
- ступінчастий — протягом роботи завантаження ресурсу змінюється стрибкоподібно;
- трикутниковий, тобто зростає від початку роботи до максимального значення, а потім спадає до кінця роботи.

Якщо ресурс лімітований або його неможливо збільшити, то потрібно продовжити тривалість роботи, поки цей ресурс не стане доступним. Інший випадок, якщо неможливо подовжити тривалість виконання проекту, то потреба в ресурсах задовольняється шляхом їх додаткового придбання. Якщо потреби в ресурсах відомі та встановлені дати початку та

закінчення, то можливо побудувати таблицю рівнів ресурсів або ресурсну гістограму, тобто визначити функцію зміни потреб для кожного виду ресурсів. Гістограма потреби в ресурсах подібна до стовпчикових діаграм, по горизонтальній осі вказуються календарні терміни, а по вертикалі — щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів, тобто фіксується кількість наявних ресурсів у розрізі календарного часу (рис. 7.2).

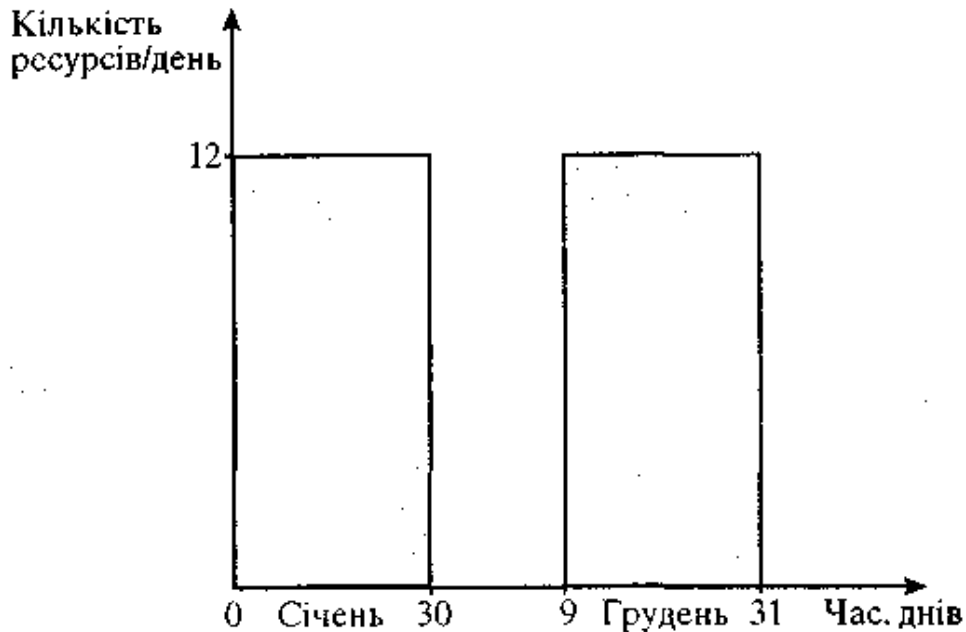


Рис 7.2 Приклад гістограми потреби в ресурсах

Зіставлення необхідних та наявних ресурсів дає змогу визначити нестачу або їх надлишок, і якщо потреба в деякому виді ресурсу перевищує наявну, то, можливо, доцільно буде змінити час у календарному плані, Щоб зменшити цю потребу. Це можливо зробити за рахунок використання резервів часу робіт, що не лежать на критичному шляху, або можна збільшити тривалість проекту в цілому

Покращити завантаження ресурсами можна шляхом згладжування ресурсів. Суть згладжування ресурсів полягає в зсувенні календарних термінів виконання робіт у межах запасу часу. Шляхами згладжування є: зміна логічних зв'язків та зміщення некритичних робіт у межах запасу часу. Змінюють лише по одному ресурсу (рис. 12.3).

Задачі розподілу ресурсів зустрічаються в різних варіантах постановки. Залежно від прийнятого критерію оптимальності та характеру обмежень виділяють:

- задачі мінімізації відхилень від заданих термінів або мінімізації термінів надходжень подій при дотриманні обмежень на ресурси;
- задачі оптимізації деяких показників якості використання ресурсів при заданих термінах виконання робіт.

Аналіз ресурсів у цілому потребує значної кількості математичних розрахунків, тому, в переважній більшості, він виконується за допомогою комп'ютерних програм.

Лекція 8

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЕКТІ

- 8.1 Процеси управління комунікаціями проекту.
- 8.2. Інструменти запобігання комунікативному хаосу.
- 8.3. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проекту.
- 8.4. Стейкхолдери проекту.

8.1. Процеси управління комунікаціями проекту

Одним із важливих чинників інтеграції керівництва є спілкування, тобто комунікація людей у процесі їх спільної діяльності: обмін ідеями, думками, почуттями та інформацією. Без цього жодна організована група людей не може існувати.

Тому ефективне міжособистісне спілкування важливе для успіху проекту. Це обумовлюється двома факторами: по-перше, вирішення багатьох завдань керівництва базується на безпосередній взаємодії людей (начальник з підлеглим, підлеглий з іншим підлеглим) між різними подіями; по-друге, міжособистісне спілкування може бути найкращим способом обговорення та розв'язання проблем, що характеризуються невизначеністю та двозначністю.

Тож менеджер повинен пам'ятати, що процес комунікації потребує особливої уваги. Управління комунікаціями проекту передбачає виконання, планування та контроль за придбанням і розповсюдженням усієї інформації, яка стосується потреб зацікавлених сторін проекту.

До цієї інформації можна віднести:

- статус проекту;
- досягнення та події, котрі можуть вплинути на інші зацікавлені сторони;
- проекти.

Управління комунікаціями гарантує підтримку системи спілкування (взаємодії) між учасниками проекту, передачі управлінської інформації та звітності для забезпечення досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту повинен бути готовим взаємодіяти з проектом відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Управління комунікаціями проекту включає процеси, необхідні для своєчасного створення, збору, поширення, зберігання, прийому та остаточного використання проектною інформації.

Процес комунікації – це процес передачі інформації від однієї людини до іншої або між групами людей різними каналами і засобами спілкування (вербальними, невербальними тощо).

Для ефективного виконання своїх завдань керівник повинен планувати роботу об'єкта управління, організовувати її, розподіляти завдання серед безпосередніх підрядників та забезпечувати їх належними ресурсами, зацікавлювати працівників у якості дорученої роботи, контролювати результати та коригувати їхню діяльність, якщо це потрібно. Цю роботу неможливо виконати без чіткого уявлення про стан об'єкта, яким він керує, та його оточення, що можливо лише за наявності відповідної інформації. Таким чином, це становить основу процесу управління інформацією. У щоденній діяльності менеджера 50–70% справ – це робота з інформацією.

Сюди відносять обробку документів, заплановані та позапланові зустрічі, телефонні дзвінки, відвідування зустрічей тощо. **Спілкування** – це процес передачі інформації від однієї людини до іншої.

Комунікація може відбуватися по-різному – письмово, усно, за допомогою невербальних знаків (жестів, міміки тощо) різними каналами – віч-на-віч, телефоном, конференцією, електронним спілкуванням. Кожен із методів і каналів має свої переваги й недоліки залежно від їх використання.

Методи спілкування можна поєднувати, це надаватиме більшої ефективності. На додаток до одночасного використання у спілкуванні елементів вербальної та невербальної комунікації доречно вказати на широке поєднання усного спілкування з паралельною ілюстрацією сказаного за допомогою графіків, таблиць, діаграм та інших фіксованих зображень, які є формами письмової інформації.

Це значно полегшує сприйняття, надто якщо воно складне і потребує часу для його розуміння.

Вибираючи спосіб спілкування, слід враховувати певні обставини, пов'язані з процесом обміну інформацією. Отож усне спілкування доцільно використовувати, коли інформацію треба надати негайно, натомість зворотний зв'язок миттєво підтверджує правильне розуміння надісланої інформації. Невербальні сигнали, які найчастіше супроводжують вербальне спілкування, допомагають правильно зрозуміти інформацію, і тому їх теж слід враховувати. Письмове спілкування є більш прийнятним, ніж усне, коли йдеться про важливі деталі та коли сторони повинні записати дані.

У деяких випадках необхідно поєднувати усне й письмове спілкування (ви можете повідомити дату зустрічі телефоном, а потім надіслати її письмово, щоб одержувач запам'ятав її).

Вченими виокремлено такі процеси управління комунікаціями проєкту:

- ідентифікація учасників проєкту – процес ідентифікації всіх осіб чи організацій, які постраждали від проєкту, та документування відповідної інформації про їхні інтереси, участь та вплив на успіх проєкту;
- комунікаційне планування – процес виявлення потреб зацікавлених сторін;
- напрями проєкту в галузі інформації та визначення доступу до спілкування;
- поширення (розповсюдження) інформації – процес надання відповідної інформації зацікавленим сторонам;
- управління очікуваннями зацікавлених сторін у проєкті – процес спілкування та робота зі зацікавленими сторонами проєкту для задоволення їхніх потреб і залагодження проблем;
- звіти про результати діяльності – процес збору та поширення інформації про ефективність, включаючи звіти про стан, оцінку результатів і прогнози;
- планування взаємодій – визначення потреб в інформації та взаємодій учасників проєкту;
- розповсюдження інформації – своєчасне надання необхідної інформації регулярно залученим сторонам проєкту;
- облік результатів – збір та поширення інформації про використання ресурсів для досягнення цілей між учасниками проєкту;
- адміністративне завершення – підготовка, збір та розповсюдження інформації з метою задокументованого завершення всього проєкту або однієї з його фаз.



Рис. 8.1 - Види комунікацій у командах

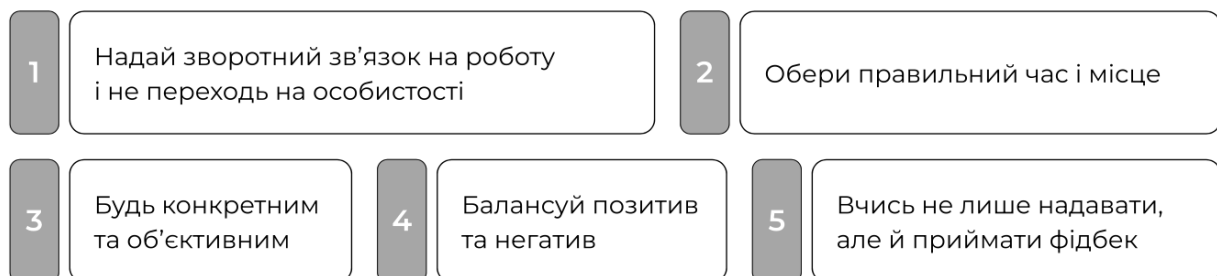
Підхід ненасильницької комунікації розробив американський психолог доктор Маршалл Розенберг. Головна мета цього підходу - створити таку якість зв'язку між людьми, щоб він став фундаментом для ефективного спілкування, взаєморозуміння та співпраці. У його основі лежать емпатія, усвідомленість та самовираження. Необхідні компоненти у меседжі, щоб повідомлення вважалось ненасильницьким.

Спостереження - Почуття - Потреба - Прохання.

Ефект гало (ефект ореолу) - узагальнення позитивних чи негативних вражень про людину на основі однієї характеристики.

Фундаментальна помилка атрибуції - схильність пояснювати дії їхніми внутрішніми характеристиками, ігноруючи вплив зовнішніх обставин, а власну поведінку - саме цими зовнішніми факторами.

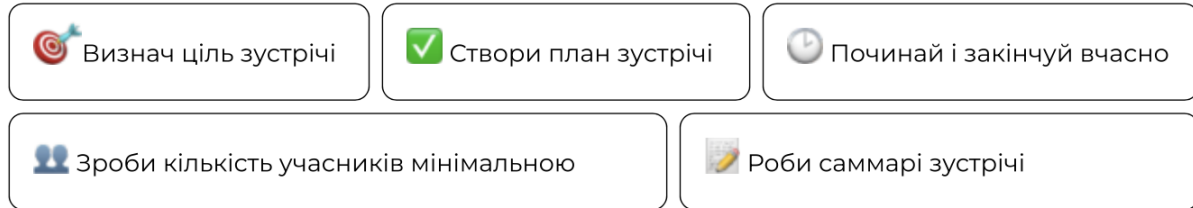
Правила надання фідбеку



Метод сэндвича - це підхід до надання зворотного зв'язку, де критику розміщують між позитивними відгуками. Виходить, що спочатку ти надаєш позитивний коментар

(хліб), потім вказують на зони для росту (сир) і закінчують знову позитивними коментарями (хліб). Тому він і називається методом сендвіча.

Як зробити зустріч ефективною?



8.2 Інструменти запобігання комунікативному хаосу

Ми всі знаємо про важливість спілкування. Однак спілкуванню з проєктними менеджерами властиві особливі труднощі.

Оскільки воно відбувається не тільки всередині команди, а й поза нею, формально та неформально – залучає співробітників з усієї організації з різними навичками та досвідом.

Спілкування є частиною нашого повсякденного життя на роботі та вдома. Ми говоримо, пишемо, посміхаємось і хмуримось, використовуємо мову жестів. Однак базові комунікативні навички можна сприймати як належне, а погана комунікація часто є головним елементом статистики відмов від проєктів.

Здається, завжди є пряме рішення – прагнення частішого та кращого спілкування. Але в складних умовах реалізувати проєкти не так просто. Розглянемо деякі характеристики проєктної комунікації, що може спричинити хаос.

Отож комунікація проєкту включає широке коло джерел інформації, які тією чи іншою мірою беруть участь у проєкті. Деякі вимагають постійного потоку спілкування, інші зосереджуються лише на певній галузі (наприклад, фінансова звітність за проєктом), дехто помилково входить до ланцюга спілкування.

Чимало факторів успіху проєкту залежать від щирого спілкування: для того щоб проєкт рухався вперед, необхідно підтримувати імпульс змін та залучати зацікавлені сторони. Тому проєктні менеджери повинні бути добре поінформовані про те, що відбувається, що буде і що від них очікується – навіть якщо вони не є частиною щоденних дискусій стосовно проєкту.

Спілкування в проєктній системі – це обмін інформацією, необхідною для призначення завдань команді проєкту, і допомагає членам команди приймати правильні рішення. Незначний розрив у спілкуванні, найменші незнання чи недостатня поінформованість можуть призвести до неправильних висновків чи рішень.

Спілкування вважається основним засобом ведення переговорів, вирішення криз та конфліктів, які можуть виникнути в будь-який період часу проєкту – всередині групи та між зацікавленими сторонами.

Спілкування є частиною масштабніших заходів з управління змінами, що супроводжують зусилля проєкту. Таке спілкування, як правило, орієнтоване на ширшу аудиторію (приміром, усі оновлення компанії) і передбачає зазвичай зовнішнє спілкування за межами компанії.

Помилки спілкування проєктного менеджера зі своєю командою можуть виникати в будь-який час. Виокремимо основні з них.

1. Нечіткі цілі проєкту. Цілі та переваги проєкту нечітко визначені та не зрозумілі суспільству. Люди загалом не дуже багато знають про проєкт. Вони просто контролюють підпорядковані пріоритети та обсяг фінансування, виділеного на проєктну діяльність; все інше відсувається на другий план, щоби зробити проєкт успішним (але вони не знають, чому і з якою метою). Ризик такого проєкту сприймається негативно і може вплинути на те, що колеги менш охоче співпрацюють і зважають на нього. У найгіршому випадку з'являються чутки про те, для чого насправді призначено проєкт. Коли виникають перші проблеми, ці чутки затьмарюють розуміння цілей проєкту. Команда проєкту опиняється в ізоляції.

2. Недостатня поінформованість усередині команди. Керівник проєкту дуже зайнятий переговорами з вищим керівництвом компанії, зовнішніми партнерами, іншими ініціаторами щодо змін тощо. Вони не встигають передати або перекласти всю цю інформацію команді. Тоді керівник проєкту стає малозначущим у роботі своєї команди. Працівники відчують брак інформації, і команда втрачає цілісність.

Ризик такого проєкту обумовлюється тим, що група замало поінформована, та попри все опиняється в ситуації, коли члени мусять приймати рішення і діяти щодня.

Є два варіанти уникнення зазначеної проблеми:

- рішення та дії відкладаються до консультації з очільником (що може призвести до різних затримок);

- члени команди приймають рішення (але якщо вони не володіють достатньою інформацією, таке рішення може бути ненайліпшим).

3. Звітність за проєктом. З найкращих намірів керівник проєкту готує регулярні звіти про хід проєктної діяльності. У проєкті було визначено ключові етапи, тому звітність фокусується на тому, як він рухається до них. Ці дані досить оптимістичні, оскільки сам початок роботи над завданням сприймається як успіх. Водночас появляється низка деталей, завдяки яким можна описати ситуацію скрупульозніше, щоби поінформувати всіх. Але, на жаль, звітність настільки обширна, що рівень деталізації не зрозумілий керівництву компанії – і немає часу пояснювати дрібні нюанси роботи. Ризик проєкту: звітність не включає об'єктивний опис стану проєкту; це не дає змоги виявити проблеми. Якщо проблема все-таки виникає, це може викликати здивування та недовіру в команді.

Рішення відповісти на проблему не ґрунтуватиметься на глибокому розумінні ситуації, а отже, може бути не на користь проєкту.

Незважаючи на складність проєктного спілкування, ми виокремили кілька інструментів, які можуть допомогти уникнути проблеми складності управління комунікаціями в проєкті:

1. Комунікаційний план.

Створення плану спілкування починається з «мозкового штурму», щоб визначити:

- комунікаційні цільові групи;
- чого ми хочемо досягти за допомогою спілкування;
- яку інформацію ми хочемо повідомити;
- як часто;
- найкращий формат;
- через які ЗМІ.

Ми перетворюємо цей аналіз на комунікаційний план, який повинен бути доступний на початку проєкту. Але у нього є одна пастка: сеанс «мозкового штурму» для аналізу спілкування зазвичай призводить до дуже довгого списку речей, про які можна поговорити, – і замість того щоб мотивувати хороше спілкування, він може легко створити відчуття перевантаження та стресу.

Тому важливо розставити пріоритети у спілкуванні і не намагатися готувати весь матеріал з нуля. Набагато практичніший спосіб – це створення контенту спілкування, коли проєкт рухається повільно. Вся інформація має бути доступною для широкої аудиторії в одному місці і поступово додавати деталі, коли ми працюємо над проєктом.

Також варто створювати контент для спілкування безпосередньо з результатів проєктної роботи, в такий спосіб зменшуючи час, витрачений на створення контенту лише для цілей комунікації.

Це дає змогу уникнути ризику невідповідності інформації та заощадити багато часу.

2. Розповідання сюжетів та «крок ліфта». Обидва методи допомагають чітко й цікаво пояснити цілі та очікувані вигоди від проєкту.

«Ліфт» – це короткий опис мети проєкту і того, чому ми його реалізовуємо. Повідомлення не повинно бути довшим за 30 секунд. Уявіть, що коли ви їдете в ліфті, то бачите важливу зацікавлену сторону і у вас є лише швидка можливість повідомити про свій намір. Для того щоб вплинути на споживача, потрібно передавати лише найважливішу інформацію.

Розповідання сюжетів допомагає подолати комунікативний бар'єр, спричинений технічними деталями проєкту, представляючи мету та цілі проєкту як історію. Історія – це абстракція та спрощення складного опису конструкції; це може зіграти на емоціях та спонукати людей долучитися до проєкту. Коли ви думаєте про історію, опишіть, що насправді сталося, наприклад, певну проблему, яку ви хочете вирішити у своєму проєкті. Це дасть вам краще уявлення про те, чого ви намагаєтесь досягти, – і завоюєте союзників.

3. Контекст із ключовими факторами. Не кожен, з ким ви контактуєте, безпосередньо бере участь у проєкті. Менеджер може значно зменшити ризик непорозуміння, завжди надаючи контекст та інформацію одночасно.

Скажімо, ви хочете поділитися результатами своєї проєктної діяльності? Щоб допомогти вам зрозуміти важливість такої інформації, одночасно продемонструйте зв'язок між цією діяльністю та загальним планом проєкту.

Дуже специфічною сферою, в якій контекст інформації є вирішальним, є повідомлення вимог зацікавлених сторін (наприклад, вимог до функціональної інформаційної системи). Якщо в команді проєкту є експерти, які надають інформацію для подальшої обробки, втрата контексту може призвести до подальшого ефекту «втраченого перекладу». Навіть якщо кожен виконує свою роботу належним чином, результат не відповідає очікуванням користувачів.

Дієвими методами вирішення складності опису вимог до результатів проєкту вважаються:

- застосування історій користувачів;
- розробка на основі продуктивності;
- орієнтовані на процеси описи вимог до функціональності інформаційних систем.

4. Візуалізація. Якщо менеджер хоче передати інформацію швидко і чітко, варто замінити текст візуальним. Наприклад, якщо проєкт розділений на фази (де кожна фаза

поступово сприяє загальним перевагам проєкту) і ви хочете уточнити значення цих фаз, візуалізуйте створення власного значення проєкту і лише тоді покажіть, на яких етапах які будуть використані методи для надання йому значущості.

Також доречно використовувати візуалізацію у звітах про проєкти. Звіт про хід проєкту – це швидке й чітке повідомлення про те, як працює проєкт, де вбачається ризик та чи потрібно реагувати на ситуацію. Невизначеність виступає тут ворогом, оскільки ця інформація надзвичайно важлива для підтримки правильних рішень спонсорів проєкту або ключових зацікавлених сторін.

Одним із варіантів є застосування діаграм згоряння, які показують, скільки роботи вже зроблено і як дійти до мети. Крім того, доцільно використовувати ілюстративну графіку та кольорове кодування, аби швидко скерувати свою аудиторію на ділянки, які потребують більшої уваги.

Отже, у проєктне спілкування зазвичай залучається велика кількість людей, і дезінформація може стрімко поширюватися, провокуючи складні ситуації, які важко вирішити. Ми мусимо постійно зважати на своє спілкування, вчитися на помилках, перевіряти, чи воно працює належним чином, і пристосовувати його до цілей, яких хочемо досягти. Якщо щось піде не так і виникне непорозуміння – негайно виправляти неоднозначні пояснення та інформацію.

8.3. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проєкту

Куруючи проєкт, менеджер неодмінно стикається з необхідністю одержання, обробки, зберігання, перетворення, передачі та усунення непотрібної інформації. Якщо будь-яка інформація є цінною для проєкту, вона повинна бути захищена від зловмисників.

Існують основні типи сучасних інтернет-загроз (рис. 8.1) які має знати кожен менеджер проєктів. Кіберзлочинці постійно шукають нових шляхів зараження. Зокрема, сучасні загрози поширюються через системні вразливості, обходячи безпеку, приховуючи в пам'яті або даючи змогу нелегальним програмам залишатися непоміченими.

Однак більшість пристроїв заражаються через легковажність людини, некваліфікованість менеджера. Спеціально розроблені електронні листи з небезпечними додатками виявились ефективним і дешевим способом входу в систему жертви. Для цього зловмисникам потрібен лише один непродуманий клік користувача.

Мета фішингу – видавання себе за іншу особу, отримання цінної інформації, яка може бути продана або використана для зловмисних цілей, таких як вимагання, крадіжка грошей або особистих даних. Найчастіше зловмисники фішингу видають себе за банки чи інші фінансові установи, щоби змусити жертву заповнити фальшиву форму й одержати інформацію про рахунок.

Незаконний майнінг застосовує код, який призначений для використання обчислювальної потужності певного пристрою.

Загроза бекдор надає можливість зловмисникам контролювати заражений пристрій жертви без дозволу та віддалено. Іноді розробники створюють їх в обхід автентифікації або як додатковий метод доступу. До них може отримати доступ кожен, хто знає про них або знаходить їх випадково. Таким чином, інформаційна безпека комунікаційного процесу проєкту – це система захисту інформації; захисту від викрадання, невчасного і неточного надання її одержувачу. Нехтуючи інформаційними носіями, менеджер може отримати чималі збитки або й втратити проєкт загалом.

8.4 Стейкхолдери проєкту

Стейкхолдер-менеджмент – це управління зацікавленими сторонами. Основним завданням управління зацікавленими сторонами є створення сприятливих умов для організації. З цією метою потрібно вжити декількох заходів, щоб:

- оцінити поточний стан відносин із зацікавленими сторонами;
- проаналізувати причини цього стану;
- встановити пріоритети та реалізувати заходи з поліпшення стосунків із зацікавленими сторонами.

Зацікавлені сторони проєкту – це всі ті, хто впливає на діяльність проєкту і, що найголовніше, може допомогти або завдати шкоди. Залежно від типу проєкту та особливостей його реалізації він може мати від десятків до декількох сотень зацікавлених сторін. Кожна має свої специфічні функції, рівень участі у проєкті та ступінь відповідальності за власну долю. Розглянемо й опишемо основні групи зацікавлених сторін у проєкті (рис. 8.2). Перша група. Зацікавлені сторони, котрі беруть безпосередню участь у створенні продукту, який може стати новою системою або новим процесом. Це можуть бути менеджер проєкту, розробник програмного забезпечення, бізнес-аналітик тощо.

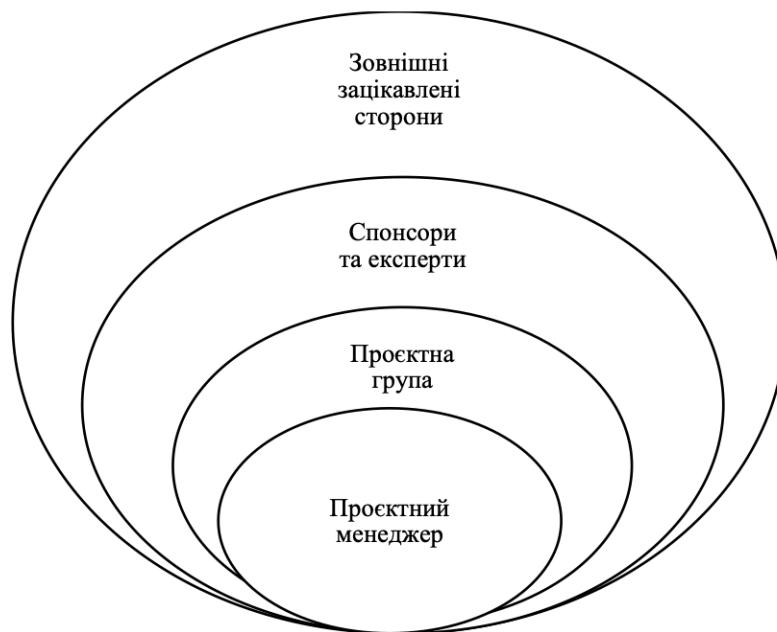


Рис. 8.2. Взаємозв'язок зацікавлених сторін проєкту

Друга група – зацікавлені сторони, робота яких може змінитися при прийнятті рішень (наприклад, проєктна група або кінцеві користувачі).

Третя група – це спонсори, менеджери та експерти на місцях, які тісно співпрацюють зі системою.

Четверта група – це зовнішні зацікавлені сторони, такі як замовники, регуляторні органи, уряд, постачальники тощо.

Основних зацікавлених сторін, як правило, легко визначити:

це учасник проєкту, який бере участь у прийнятті рішень або виконує провідну роль; той, що впливає на результат проєкту (скажімо, спонсор, керівник проєкту, основний клієнт).

Визначення інших зацікавлених сторін зазвичай проводиться під час співбесід зі стейкхолдерами.

У проєктах із багатьма зацікавленими сторонами важливо, щоб останні отримували переваги, аби забезпечувалось ефективне здійснення комунікаційних заходів та виправдання їхніх очікувань.

Неможливо одночасно задовольнити всі залучені сторони, оскільки вони мають різні інтереси, які часом суперечать одна одній.

Найпростіший аналіз зацікавлених сторін проводиться у три етапи.

Першим кроком є перелік усіх можливих людей та організацій, які можуть сприяти успіху вашого проєкту чи компанії. Наступним етапом є ретельний аналіз усіх описаних груп (рис. 8.2). Важливо з'ясувати інтереси зацікавлених сторін, їхній вплив на проєкт і ставлення до нього, ймовірні загрози. Таким чином, менеджер починає розуміти кожну групу зацікавлених сторін, напрямок їхньої діяльності та отримує можливість працювати з потенційними загрозами. На третьому етапі аналізу, на основі одержаної інформації, менеджер готує стратегію взаємодії зі зацікавленими сторонами, створює план спілкування з кожною групою впродовж життєвого циклу проєкту.

Перспективні проєкти – це ті, які розробляють та впроваджують єдину системну комунікаційну стратегію з усіма зацікавленими сторонами. Ретельно проаналізувавши всі зацікавлені сторони та потенційні ризики, менеджер зможе вчасно відстежувати всі зміни та використовувати їх на свою користь.

Зацікавлені сторони проєкту відіграють важливу роль у досягненні його цілей. Разом вони складають цілісну систему, управління якою є важливою функцією управління проєктами. З цією метою керівникам проєктів потрібно визначити склад такої системи, потреби та очікування різних частин зацікавлених сторін, зрештою вплинути на ці очікування, щоб досягти завершення проєкту.

Поради для ефективного ділового листування:

Завжди пиши тему повідомлення. Ідеальний обсяг теми 5-7 слів. Тема повинна відображати зміст листа. Писати у цьому полі заклики швидше прочитати лист або терміново відповісти не варто.

Меседж треба перечитувати перед надсиланням. Не допускай граматичні помилки, неправильну пунктуацію або відсутність розділових знаків. А якщо не впевнений у своїх навичках письма, то тобі допоможуть онлайн-сервіси для перевірки тексту — [languagetool](#), [Мова-ДНК Нації](#) або [Grammarly](#).

Питання для самоперевірки

1. Обґрунтуйте роль стейкхолдерів у проєкті загалом та їхнє місце у комунікації проєкту зокрема.
2. Обговоріть відмінність термінів «дані» та «інформація».

3. Розкрийте поняття інформаційної безпеки та її роль в організації комунікаційного процесу в рамках проекту.
4. Охарактеризуйте найпоширеніші типи інтернет-загроз і методи протидії.
5. Які типові помилки спілкування проєктного менеджера зі своєю командою можна виокремити?
6. Перелічіть інструменти управління комунікаціями проєкту та спробуйте впорядкувати їх за ефективністю.
7. Що таке комунікативний хаос, які його ознаки та наскільки критично він впливає на результативність роботи проєктної команди?

Список літератури

Лекція 9

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ПРОЄКТІВ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

- 9.1 Загальне поняття управління якістю
- 9.2 . Концепція управління якістю проєкту
- 9.3 Планування управління якістю проєкту

9.1 Загальне поняття управління якістю

Управління якістю проєкту спрямоване як на якість самого проєкту, так і на якість продуктів, які створюються проєктом. Якість проєкту може бути виміряна за такими показниками, як його вчасність та відповідність бюджету. Якість продукту, який створюється, повинна бути виміряна у відношенні до цілей, на які буде використовуватися продукт. Немає сенсу виконати проєкт вчасно і за бюджетом, але не поставити на користь агентства продукти, які будуть корисними. Управління якістю проєкту, яке іноді забувається у поспішання виконання строків проєкту, призначено для підвищення ймовірності того, що проєкт надасть корисні результати та зменшить ризик незадоволених учасників.

- Управління якістю є неперервним процесом.
- Попередження помилок і помилок виявлення краще і менш витратне, ніж інспекція і виявлення помилок після того, як вони вже вбудовані в продукти.
- Якість є обов'язком керівництва; робітники відповідатимуть за якість лише тоді, коли їм буде надано робочі системи та стимули, що дозволять їм відповідати цим стандартам.
- Якість продукту - це питання задоволення клієнтів та відповідності їхнім стандартам.

Якість об'єкту характеризує ступінь його придатності для споживання, кількісну сторону суспільної споживчої вартості.

Якість – поняття системне, невід'ємний елемент проєкту у цілому, тому забезпечення якості необхідно здійснювати у всіх процесах, на усіх етапах життєвого циклу проєкту, з використанням системного підходу.

Якість проекту – це цілісна сукупність характеристик об'єкту, що стосуються його здатності задовольняти певні потреби споживачів.

В умовах сучасної економіки питання якості є принципово важливими з точки зору досягнення цілей проекту і його успіху. Підсистема управління якістю поряд з такими підсистемами, як управління вартістю і тривалістю, має розглядатися як ключова. Управління якістю проекту являє собою діяльність, спрямовану на досягнення відповідності результатів проекту виявленим потребам ринку та сподіванням гіпотетичних споживачів. Такі потреби зазвичай зводяться до наступного:

вимоги до експлуатаційних характеристик;
функціональні вимоги;
вимоги надійності (готовності до використання, безвідмовності, ремонтопридатності); вимоги безпеки;
екологічні вимоги;
економічні вимоги;
естетичні вимоги;
культурно-історичні вимоги.

Перераховані вимоги поєднуються в одному понятті – «якості».

Якість планується, а не забезпечується у ході перевірок. Тому попередження має переваги перед перевітками. Вартість недопущення помилок завжди значно менше вартості їх виправлення. **Попередження** – це усунення помилок з процесу.

Перевірка – усунення попадання невідповідної продукції споживачеві.

Система якості проекту має безперервно функціонувати, безперервно покращуватися та регулярно перевірятися.

Загальні принципи забезпечення якості проекту:

- спрямованість на споживача;
- процесний підхід;
- системний підхід;
- безперервність покращень показників якості;
- регулювання перевірок системи якості;
- особиста ініціатива усіх учасників проекту;
- обґрунтованість реальними фактами;
- облік і аналіз витрат;
 - залежність оплати від показників якості результатів праці учасників проекту;
 - достатнє бюджетне забезпечення;
 - узгодження з загальною концепцією проекту.

Ключові аспекти якості проекту:

1) якість, зумовлена відповідністю потребам проекту – досягається завдяки ефективному визначенню та актуалізації потреб і очікувань споживачів з метою задоволення його вимог та точного аналізу можливостей ринку;

2) якість, зумовлена опрацюванням та плануванням проекту - досягається завдяки ретельному опрацюванню самого проекту та його продукції;

3) якість, зумовлена відповідністю проекту плановій документації – досягається завдяки підтриманню відповідності реалізації проекту його плану та забезпеченню опрацьованих характеристик продукції проекту і самого проекту, вироблюваних цінностей для споживача та інших зацікавлених осіб;

4) якість зумовлена матеріально-технічним забезпеченням проекту – досягається завдяки ефективному, своєчасному і повному матеріально-технічному забезпеченню проекту на протязі усього його життєвого циклу.

Основні складові концепції якості проекту:

- якість є невід’ємним елементом проекту у цілому;
- якість – це те, що хоче споживач, а не виробник;
- відповідальність за якість має бути адресною;
- реальне підвищення рівня якості можливе за рахунок нових технологій;
- підвищення рівня якості можна забезпечити лише спільними зусиллями усіх учасників проекту;
- завжди ефективніше контролювати процес, а не його результат (продукцію за проектом);
- політика щодо якості має бути складовою моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.

Усі роботи щодо забезпечення якості засновані на використанні стандартів *Міжнародної організації зі стандартизації (ISO)*. У межах системи управління якістю використовують серію стандартів ISO. ISO створена у 1947 р. як неурядова організація зі штаб-квартирою у Женеві (Швейцарія), мета її – опрацювання світових стандартів, які мають сприяти оптимізації міжнародних зв’язків, прискоренню розвитку збалансованої і рівноправної міжнародної торгівлі.

Питаннями якості в ISO опікується технічний комітет, який координує опрацювання стандартів і впровадження їх у системи контролю за якістю продукції. Сучасна концепція управління якістю проекту викладена у стандарті з управління якістю ISO 10006 і базується на методології Загального управління якістю (Total Quality Management – TOM).

Управління якістю проекту – сукупність методів і видів діяльності, що використовуються для виконання вимог до якості. Має на увазі забезпечення якості як самого проекту, так і його продукції.

Зміст управління якістю продукції полягає у наступному:

- формування загальної концепції та цілей проекту у сфері якості;
- створення системи розподілу повноважень та відповідальності учасників проекту;
- планування якості;
- забезпечення якості;
- контроль якості.

Загальне управління якістю проекту досягається через управління його процесами.

Процес – це сукупність взаємопов’язаних ресурсів та діяльності, яка має чітко позначені вхід і вихід і, як наслідок, створює певну цінність.

Напрямки управління процесами:

- через структуру та функціонування самого процесу, всередині якого є потоки продукції та інформації;
- через якість продукції та інформації, що просуваються всередині структури.

Команда проекту має прагнути до створення єдиної системи його якості, що відповідає сучасним міжнародним вимогам. Постійна енергійна підтримка системи якості з боку керівництва проекту є обов'язковим стратегічним чинником.

Управлінські чинники забезпечення якості проекту:

- створення єдиної системи якості проекту;
- підтримка з боку керівництва підприємства;
- формування системи управління документами;
- впровадження процедур ідентифікації та відстежуваності просування продукції та інформації;
- створення системи персональної відповідальності менеджерів;
- наявність процедур управління невідповідною продукцією;
- наявність процедур коригуючи та упереджувальних дій, пріоритет останніх над першими;
- організація перманентного (безперервного) тренінгу персоналу;
- впровадження дієвої системи мотивації виконавців;
- застосування статистичних методів контролю якості;
- пошук та впровадження останніх досягнень у галузі управління якістю.

Управлінські чинники обов'язково мають доповнюватися технічними чинниками.

Технічні чинники забезпечення якості проекту:

- управління технологічними процесами;
- запровадження єдиних та спільних процедур контролю та випробовувань;
- достатня забезпеченість вимірювальним, контрольним та випробувальним обладнанням.

Для формування системи якості проекту технологічні процеси мають бути забезпечені:

- документованими процедурами, що визначають способи реалізації технологічних процесів проекту;
- належним технологічним, монтажним та сервісним обладнанням;
- виробниче середовище має відповідати вимогам техніки безпеки, охорони праці, промислової санітарії;
- необхідними стандартами, збірками нормативів та правил, програмами якості та документованими процедурами, що регламентують значенні контрольних параметрів технологічних процесів і їх продукції;
- засобами контролю і управління, що відповідають контрольним параметрам процесів;
- критеріями якості виконуваних робіт у ясній в зручній формі;
- відповідним технічним обслуговуванням та ремонтним обладнанням для забезпечення можливостей безперервного процесу.

Система критеріїв оцінки якості проекту (за Малькольмом Болдріджем – лауреатом Національної нагороди у сфері якості (США). Ця система, крім США, була прийнята низкою країн світу як основа для присудження національних нагород у сфері якості):

Управління якістю проекту включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості. На рис.8.1 подані основні складові управління якістю проекту.

Планування якості – це визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм.

Забезпечення якості – це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості.

Контроль якості – це відслідковування певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

Управління якістю проекту має адресуватися до управління як проектом, так і продуктом проекту. Недотримання вимог якості в будь-якій з цих сфер може мати серйозні негативні наслідки для зацікавлених осіб проекту.

Якість була проблемою тільки того підрозділу, що відповідав за її забезпечення. У результаті було важко домогтися якості проекту загалом. Саме тому і з'явилася концепція системного управління якістю, яка ґрунтується на розумінні того, що кожний учасник проекту причетний (у певних межах) до якості проекту загалом.

Низька якість завжди є проблемою, а низький сорт може і не бути нею. *Наприклад, продукт програмне забезпечення може бути високої якості (немає явних похибок, ретельно підготовлене керівництво для користувача) і низького сорту (обмежена кількість властивостей) або воно може бути низької якості (багато похибок, погано впорядкована призначена для користувача документація) і високого сорту (велика кількість властивостей). Визначення і забезпечення необхідних рівнів якості та сорту є обов'язком менеджера проекту і команди управління проектом.*

Забезпечення якості проекту та контролю якості – найважливіша турбота менеджера проекту. Він може доручити частину роботи (або всю її) зі створення й виконання програми забезпечення якості спеціалізованим фірмам, проте відповідальність за забезпечення якості проекту загалом зберігається за ним.

Програма забезпечення якості проекту містить стратегію, розроблену на початковому етапі його виконання, задовго до розміщення замовлень на закупівлю й постачання устаткування. Ця програма визначає заходи, спрямовані на забезпечення якості виконання робіт за проектом, у тому числі щодо контролю якості.

У зазначеній програмі має бути описана організаційна структура, у межах якої вона реалізовуватиметься. Ця програма передбачає чіткий розподіл відповідальності та рівнів повноважень окремих осіб, груп і організацій, що беруть участь у розв'язанні проблеми якості.

Діяльність учасників проекту щодо забезпечення його якості має передбачати як вжиття практичних заходів для досягнення необхідних показників якості, так і виконання управлінських функцій: доведення програми забезпечення якості проекту до виконавців і організацію її виконання; перевірку процесу виконання намічених програмою заходів контролю.

Залежно від типу проекту організаційна структура виконання програми забезпечення якості проекту може набувати різних форм.

Керівник проекту зобов'язаний регулярно перевіряти процес виконання програми й точність її дотримання. Персонал, який здійснює заходи щодо забезпечення якості проекту, зокрема служби субпідрядника, має бути достатньо кваліфікований, тому слід дбати про його навчання. Це так само обов'язок керівника проекту.

Контроль якості може завершуватися наступними діями (табл. 10.1):

- забезпеченням якості відповідно вимогам;
- прийняттям продукції;
- ідентифікацією браку та реалізацією дій щодо управління невідповідною продукцією;
- доопрацюванням (переробкою) продукції з метою її подальшого подання для повторного контролю якості та випробувань;
- виправленням процесів.

У господарській практиці розрізняють:

1) якість, обумовлену відповідністю результатів проекту ринковим потребам та очікуванням. Такий аспект якості досягається завдяки ефективному визначенню та актуалізації потреб та сподівань споживачів;

2) якість розробки і планування проектних рішень, яка досягається завдяки ретельному опрацюванню самого проекту та його продукції. Такий аспект визначається як відповідністю проектних рішень виявленим потребам і сподіванням споживачів, з одного боку, так і існуючим технологіям – з іншого;

3) якість виконання робіт за проектом у відповідності до проектної і планової документації, яка забезпечується завдяки підтримці відповідності результатів проекту його плану та проектній документації. Такий аспект визначається як відповідність показників якості робіт передбаченим проектним рішенням;

4) якість ресурсного забезпечення, яка досягається завдяки використанню протягом усього проектного циклу якісних ресурсів та сучасних технологій. Такий аспект визначається як відповідність показників якості ресурсів передбаченим проектним рішенням.

Орієнтовна програма контролю якості проекту

№ з/п	Заходи
1	Контроль розробки проектної документації
2	Контроль графіка постачання ресурсів
3	Початкова інспекція
4	Перевірка готовності до випробувань
5	Метрологічний контроль, перевірка контрольно-вимірювальної апаратури
6	Перевірка складування та зберігання
7	Контроль за здійсненням інспекцій, випробувань і приймання
8	Виявлення неробочого устаткування, конструкцій і матеріалів
9	Коригувальні впливи
10	Реєстрація заходів забезпечення якості
11	Здійснення ревізій (бажано сторонніми фахівцями)

Ключові аспекти якості:

1. Якість продукту проекту як відповідність ринковим потребам і сподіванням споживачів.

2. Якість розробки і планування проекту.

3. Якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації.

4. Якість ресурсів, що залучаються до виконання проекту.

5. Якість експлуатації продукції проекту.

6. Якість розвитку продукції проекту.

Якість утилізації та переробки продукту після використання.

У зарубіжній практиці стосовно якості проекту виділяють два основних елементи.

1. Відповідність цілям проекту.
2. Відповідність вимогам споживачів.

Поняття якості проекту пов'язане із цінністю продукту (табл.9.1)

Основні вимірювачі якості проекту

Критерій	Опис
Продуктивність	Першочергові характеристики продукту або послуги
Особливості продукту або послуги	Додаткові функції, наявність різних удосконалень, супутні елементи
Надійність	Сталість основних характеристик у часі, низька вірогідність відмови
Тривалість використання	Період використання
Доступність обслуговування	Простота сервісного обслуговування
Реакція	Характеристики відносин «людина-людина» (швидкість, рівень ввічливості, компетентність)
Естетичні якості	Сприйняття якості (сенсорні характеристики: звучання, зовнішній вигляд, смак і т. ін.)
Репутація	Основні характеристики продукції або послуги минулому та інші нематеріальні показники

Терміном відповідність якості (conformance quality) позначається ступінь забезпечення вимог, що передбачаються проектом продукту або послуги.

Досягнення відповідності якості проектного рівню ґрунтується на щоденному контролі. Для будь-якого виробника (або сервісної компанії) має бути очевидним те, що продукцію або послугу можна скорегувати, але при цьому вона буде мати низький ступінь відповідності якості, і навпаки.

9.2. Концепція управління якістю проекту

Класичні методи менеджменту якості базуються на технічних підходах (використання статистичних методів обробки інформації та фізичних методів контролю якості). Сучасні методи відрізняються соціальною спрямованістю в широкому сенсі, тому враховують вимоги споживача, суспільства і співробітників фірми. Японська школа менеджменту - управління якістю і пріоритет якості. Американська і європейська системи - управління прибутком

Нові методи менеджменту якості:

- Безперервне поліпшення (метод Кайзен);
- Точно в строк (метод Канбан);
- TQM (загальне управління якістю).

У нових і класичних методах загальними є наступні принципи:

- 1) Підвищення ролі і відповідальності керівництва;
- 2) Пряма орієнтація на замовника;
- 3) Орієнтація на безпомилкове виробництво;
- 4) Управління процесами;
- 5) Застосування механізмів мотивації, підготовки співробітників.

Все різноманіття підходів до управління якістю можна розділити на два основних напрямки:

1) адміністративний - вивчається цикл життя виробу від маркетингових досліджень до утилізації. Розробляються методи усунення дефектів на кожному етапі. Якість - 100%, брак - ЧП.

2) економічний підхід - також досліджуються причини зниження якості, але розрахунковий рівень якості ставиться в залежність від економічної доцільності витрат на його досягнення

Адміністративні принципи і концепції потрібно збагачувати економічним змістом.

Загальне управління на основі якості (Total Quality Management: TQM) — це філософія організації, яка заснована на прагненні до якості і практиці управління, яка приводить до загальної якості. Звідси якість — це не те, що доводиться відстежувати або додавати на якомусь етапі виробничого процесу, це сама суть організації. Сьогодні TQM є найсучаснішим, найповнішим підходом до розвитку якості.

Він звів воедино напрацювання всіх «гуру якості»: Едварда Демінга, Арманда Фейгенбаума, Джозефа Джурана, Каоро Ішикави, Філіппа Кросбі.

Філософія TQM якнайповніше відбита в принципах TQM:

1. Орієнтація організації на замовника.
2. Провідна роль керівництва.
3. Залучення співробітників.
4. Процесний підхід.
5. Системний підхід до управління.
6. Підхід до ухвалення рішень, заснований на фактах.
7. Стосунки з постачальниками.
8. Мінімізація втрат, пов'язаних з неякісною роботою.

9.3. Планування управління якістю проекту

Основна робота, яка постає перед командою проекту на стадії планування, — задати чіткі цілі проекту в області якості і скласти план їх досягнення.

✎ **Планування якості** — це визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм; процес визначення вимог і / або стандартів якості для проекту та його результатів, що поставляються, а також документування того, яким чином проект буде демонструвати відповідність встановленим вимогам і стандартам.

Один з фундаментальних принципів сучасного управління якістю — якість планується, а не перевіряється.

Для ефективного планування якості необхідно мати такі вихідні дані:

- *Фактори зовнішнього середовища підприємства* - Нормативні та законодавчі акти, правила, стандарти та приписи для окремих областей
- *Активи організаційного процесу* - Політика в сфері якості розробляється менеджером проекту і відображає цілі організації в області якості в загальнодоступній формі. Історичні бази даних і накопичені знання з попередніх проектів
- *Політика у сфері якості* — це загальні цілі й напрями організації з акцентом на якість, формально виражені менеджментом верхнього рівня.

- *Опис змісту проекту* є основним параметром при плануванні якості, оскільки в ньому задокументовані головні результати проекту та цілі — необхідна інформація для визначення основних вимог зацікавлених осіб.
- *Опис продукту*. Хоч елементи описання продукту можуть бути включені в описання змісту проекту, опис продукту часто містить подробиці технічних результатів та інші важливі деталі, які можуть впливати на планування якості.
- *Стандарти та норми*. Міжнародна організація із стандартизації визначає стандарти й норми так:

Стандарт — це документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва чи характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання

Норма — це документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання.

Результати інших процесів планування. Для опису змісту проекту та продукту результати процесів в інших галузях використання знань з проектного менеджменту повинні розглядатися як частина планування проекту.

Існує низка методів планування якості в проектах (табл..9.3.).

№	Метод	Характеристика
1	2	3
1	Програма забезпечення якості проекту	це план дій, який забезпечує відповідність фактичної якості проекту запланованій.
2	Розробка блок-схем	це графічне представлення процесу, що відбиває взаємозв'язки між етапами процесу.
3	Удосконалення, що повторюється (цикл PDCA)	Цей метод є практичним втіленням принципу неперервного удосконалення якості в реалізації знаменитого циклу PDCA (від англійських слів: plan — планувати, do — робити, check — перевіряти, act — діяти), розробленого Едвардом Демінгом.
4	Аналіз прибутків/витрат.	Мета методу - витримати необхідне співвідношення між доходами і витратами в проекті. Забезпечення якості проекту, безсумнівно, призводить до додаткових витрат, тому для кожного запропонованого методу забезпечення якості необхідно аналізувати коефіцієнт рентабельності.
5	Причинно-наслідкові діаграми	або діаграми Ішикави, або діаграми «риб'ячих кісток», що показують, як різні причини та підпричини зв'язані з виникненням потенціальних проблем або наслідків
6	«Ланцюжок якості»	Цей метод ґрунтується на аналізі бізнес-процесу. На першому етапі аналізу слід намалювати бізнес-процес, «як він є», або яким він планується, з необхідним рівнем деталізації. Принцип побудови бізнес-процесу для «ланцюжка якості» збігається з методом побудови WBS.
7	Принцип нульових дефектів.	На стадії планування проекту доцільно провести паралелі між особистим життям і різними ділянками в проекті і виявити ті з них, де ви ставите перед собою і своїми співробітниками мету працювати з нульовими дефектами.
8	Вартість якості	це сукупна вартість всіх заходів протягом життєвого циклу продукту, спрямованих на підвищення якості, забезпечення відповідності певним вимогам, а також попередження чинників, здатних викликати зниження якості і його невідповідність вимогам (доопрацювання). Витрати внаслідок дефектів часто поділяються на внутрішні (виявлення в рамках проекту) та зовнішні (виявлення замовником).

1	2	3
9	Афінная діаграма (діаграма спорідненості)	це інструмент для ефективної організації інформації за допомогою класифікації ідей або фактів. Вона допомагає генерувати або збирати велику кількість ідей або фактів, сортувати їх і виділяти природні картини або способи групування інформації, що дає команді можливість зменшити кількість основних питань і не розпорюшувати увагу на величезний обсяг неструктурованої інформації.
10	Порівняння із зразком	включає процес порівняння дійсних або запланованих результатів з результатами інших проектів для генерації ідей щодо поліпшення та для забезпечення стандарту, за яким контролюється виконання.
11	Графік потоків	це будь-які діаграми, графіки та карти, які відображають зв'язок між різними елементами системи якості.

12	<i>Постановка експериментів</i>	це аналітичний метод, який допомагає визначити, які змінні чинять найбільший вплив на загальний результат.
13	<i>Авторські методики управління якістю</i>	авторські методики управління якістю включають в себе такі методики: Шість сигм, бережливе виробництво (Lean Six Sigma), розгортання функцій якості, СММІ ® і т. д.

Крім описаних існує ще багато інших методів, які також можуть бути корисними в певних проектах або в деяких прикладних сферах.

Результатом процесу планування якості є:

✓ **План управління якістю** – це документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси та їх послідовність щодо конкретної продукції, проекту чи контракту: контроль проектування; контроль документування; контроль закупівлі матеріалів; інспекції; контроль випробувань (тестування); контроль над контрольно-вимірювальним обладнанням; коригувальні дії; записи за якістю; аудити (план і процедура)

В такому плані має бути описана:

Система якості — це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для управління якістю. Вона призначена для задоволення внутрішніх потреб організації.

Настанова з якості — це документ, в якому викладено політику у сфері якості і описано систему якості організації. Настанова з якості може охоплювати всю діяльність організації чи тільки її частину.

Програма якості — документ, який регламентує конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність діяльності, що відноситься до специфічної продукції, проекту чи контракту.

✓ **Метрики якості** - описують в конкретних термінах як параметри проекту або продукту, так і способи вимірювання цих параметрів.

✓ **Контрольні списки якості** - структурований документ, який зазвичай відноситься до конкретного елементу, який використовується для підтвердження виконання всіх намічених дій.

✓ **План удосконалення процесів** - описує порядок проведення аналізу процесів з метою визначення дій, що підвищують цінність цих процесів.

✓ **Оновлення документів проекту** - реєстр зацікавлених сторін проекту; матриця відповідальності/

9.4 Контроль якості у проектах та методи забезпечення якості

Забезпечення якості – це регулярна перевірка ходу реалізації проекту з метою встановлення відповідності визначеним раніше вимогам до якості; це система послідовних запланованих і реалізованих робіт для підтвердження того, що проект задовольняє відповідні стандарти; оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості.

Призначення процесу — впровадження запланованих, систематичних операцій, які забезпечують використання в проекті всіх процесів, необхідних для виконання вимог з якості.

Здійснення забезпечення якості - це один із процесів виконання, в якому використовуються дані, отримані під час здійснення контролю якості

Забезпечення якості продукту вимагає:

- 1. Чіткої специфіки: точно визначити кінцевий продукт, проміжні результати проекту.

- 2. Використання прийнятих стандартів.
- 3. Попереднього практичного досвіду.
- 4. Кваліфікованого персоналу.
- 5. Неупередженого розгляду проектних рішень.
- 6. Контролю за змінами.

Для ефективного забезпечення якості необхідно мати такі вихідні дані:

- План управління якістю, що містить опис, як буде здійснюватися забезпечення якості в рамках проекту.

Результати оцінки якості.

- План поліпшення процесу.
 - Інформація про виконання робіт - це інформація (про стан результатів поставки, про необхідних коригувальних діях, а також звіти про виконання), яка використовується при проведенні аудиту, експертної оцінки якості та аналізі процесів.
 - Схвалені запити на зміну містять зміни, що стосуються методів роботи, вимог до продукту, вимог до якості, змісту і розкладом. Схвалені зміни перевіряються на можливість їх впливу на план управління якістю.
 - Контрольні списки якості (метрики якості). Контрольний список являє собою сторінку з інструкціями для перевіряючого особи. Пункти списку повинні бути досить значимими, оскільки, якщо контрольний список буде перевантажений, його не використовуватимуть.
 - Результати контролю якості - результат виконання операцій по контролю якості. Дані про результати контролю передаються виконуючою організацією для використання в процесі забезпечення якості, для повторної оцінки та аналізу стандартів якості.

Існує ціла низка методів менеджменту, які можуть використовуватись для забезпечення якості проекту

Інструменти та методи забезпечення якості проекту

План підвищення якості (QIM) - це структурований підхід до вирішення проблем та підвищенню якості в проектах. Включає в себе 5 стадій: визначення проблеми, аналіз причин, коригуючі дії, результати та стандартизація

Контрольні карти Контрольні карти — графічне зображення характеру зміни показника якості в часі. Розрізняють: контрольні карти за кількісними ознаками, контрольні карти за якісними ознаками.

Інспекція. Інспекція включає такі процеси, як тестування, розпочате з метою визначення відповідності результатів проекту прийнятим вимогам і стандартам. Розрізняють тестування як окремих бізнес-процесів, так і їх сукупності (інтеграційне тестування). Для проведення тестування розробляють сценарії тестування.

Аудит якості. Це систематичний та незалежний аналіз, що дозволяє визначити відповідність запланованої діяльності і результатів у сфері якості, а також ефективність їх впровадження і ступінь досягнення поставлених цілей.

Контрольні листи. Контрольний лист — це проста таблиця, в якій необхідно відзначати наявність чи числове значення деякого параметра (параметрів) із заданою частотою (напр., один раз в годину).

Діаграми Парето це гістограма, впорядкована за частотою виникнення певних факторів по кожному результату, вона дозволяє сконцентрувати увагу на небагатьох важливих факторах.

Діаграма тренду являє собою лінійний графік, що відображає точки даних, розташованих на графіку в порядку їх виникнення. Діаграма тренда дає уявлення про тенденції, коливаннях в часі, а також про позитивні і негативні зміни процесу підчасу. Аналіз тенденцій проводиться за допомогою діаграм тренда і включає в себе використання математичних методів для прогнозування майбутніх результатів на основі даних минулих періодів.

Самооцінка. Самооцінка може проводитися як разовий комплексний захід з розробкою і прийняттям рекомендацій для покращення діяльності.

Діаграма залежностей являє собою графічне відображення процесу. Існує безліч різних стилів подання цих діаграм, але всі вони відображають операції, точки прийняття рішень і порядок обробки даних. Діаграми залежностей дають уявлення про те, як різні елементи системи взаємодіють між собою.

Сім основних інструментів якості Ішікав. контрольний листок; гістограма; діаграма Парето; метод стратифікації (розшаровування даних); діаграма розкиду (розсіювання); діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма); контрольна карта

Результатом процесу забезпечення якості є:

- Заходи для поліпшення якості передбачають дії з підвищення ефективності виконання проекту для надання додаткових переваг зацікавленим сторонам проекту (замовникам, підрядчикам, споживачам і т. ін.). Здебільшого реалізація заходів для поліпшення якості вимагає підготовки запитів на дозвіл проведення змін у проекті й різних коригуючих дій, що вимагатиме від команди проекту управління цими змінами і їх контролю.
- Запити на зміни. Вдосконалення якості включає в себе вчинення дій щодо підвищення ефективності та / або результативності правил, процесів і процедур виконуючою організацією.
- Рекомендовані коригувальні дії. Коригувальна дія - це рекомендована до негайного виконання дія, вироблена в результаті заходів щодо забезпечення якості (аудиту або аналізу процесів).
- План управління проектом (оновлення) підлягає оновленню згідно зі змінами в плані управління якістю, виробленим в результаті процесу забезпечення якості.

Контроль якості — це відслідковування певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання; відслідковування конкретних результатів діяльності по проекту в цілях визначення їх відповідності стандартам і вимогам з якості і визначення шляхів усунення причин невідповідностей; процес контролю і запису результатів дій, спрямованих на забезпечення якості, для оцінки виконання й розробки рекомендацій щодо необхідних змін.

- Контроль якості здійснюється протягом всього проекту.
- До результатів проекту відносяться як результати робіт, так і управлінські результати, такі як показники виконання вартості та строків.
- Контроль якості проекту покликаний забезпечити усунення будь-яких відхилень від стандартів та планів. У загально прийнятому циклі контролю моніторинг виконується шляхом оцінки результатів і відхилень, перевірки специфікації за кожним набутим результатом.

Необхідно розрізняти:

- ✓ запобігання (недопущення появи помилок в процесі) і перевірку (недопущення потрапляння помилкових результатів до споживача)
- ✓ вибірккову перевірку відповідності (результат або задовільний, або ні) і вибірккову перевірку відхилень (результат оцінюється за числовий шкалою, що вимірює ступінь відповідності)
- ✓ допустиме відхилення (результат прийнятний, якщо він знаходиться в допустимих рамках) і контрольні кордону (порогові значення, що показують, чи залишається процес керованим).

Для ефективного контролю якості необхідно мати такі вихідні дані:

- План управління якістю.
- Результати оцінки якості.
- Контрольні списки процедур контролю якості.
- Інформація про виконання робіт включає технічне вимір виконання, стан завершеності результатів поставки проекту і виконання необхідних коригувальних дій.
- Схвалені запити на зміну можуть містити такі зміни, як виправлені методи роботи і виправлене розклад.
- Результати поставки.

Процес планування якості передбачає встановлення співвідношення прибутків і витрат. Прибуток від дотримання вимог якості полягає у тому, що в майбутньому знадобиться менше переробок, а це означає більш високу продуктивність праці, менші витрати, більш повне задоволення вимог споживачів і всіх зацікавлених сторін.

Під забезпеченням якості слід розуміти діяльність щодо поточного виконання вимог, які висуваються до технологічних процесів. У широкому розумінні забезпечення якості проекту можна розглядати як оперативне управління його якістю.

У світовій практиці відомо сім основних інструментів оперативного управління якістю проекту. До них належать:

- діаграма спорідненості (affinity diagram);
- діаграма зв'язків (interrelationship diagram)] деревоподібна діаграма (tree diagram);
- матрична діаграма (matrix diagram or quality table); стрілкова діаграма (arrow diagram);
- діаграма процесу здійснення програми (process decision program chart – PDPC);
- матриця пріоритетів (matrix data analysis).

Сукупність таких інструментів управління якістю проекту відома під назвою N7. Зважаючи на те, що ці інструменти застосовуються в оперативному управлінні якістю проекту, вони мають загальний характер і можуть бути використані в оперативному управлінні проектом.

Крім того, як методи та інструменти забезпечення якості проекту, але вже не в оперативному, а у стратегічному плані, можна розглядати їх сукупність під назвою S7. До них належать:

- оцінка привабливості бізнесу; бенчмаркінг;
- аналіз сегментування ринку;
- оцінка ринкової позиції;
- управління портфелем проектів; стратегічний аналіз чинників розвитку;
- оптимізація ресурсів.

Список S7 поєднує методи загального управління. Таким чином, у стратегічному аспекті загальне управління якістю проекту перетворюється на самостійну концепцію, а якість при цьому виступає як системна категорія.

Діаграма спорідненості – інструмент, що дозволяє виявити основні порушення процесу шляхом об'єднання споріднених даних. У контексті управління якістю проекту її іноді називають KJ-методом (за іменем її творця – японського вченого Джиро Кавакіта). Діаграма спорідненості слугує для оцінки та аналізу складних ситуацій та ідентифікації проблем.

Лекція 10

ОЦІНКА ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

10.1. Методи та засоби оцінки вартості проекту.

10.2. Результати оцінки вартості проекту.

10.1. Методи та засоби оцінки вартості проекту.

У сучасному світі державні установи все частіше використовують проектний підхід для реалізації своїх стратегічних цілей. Однак успішна реалізація проекту не завершується його впровадженням; важливо також оцінити його виконання, щоб зрозуміти, наскільки ефективно були використані ресурси та чи досягнуті поставлені цілі. Оцінка виконання проекту дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, таких як фінансові, людські та матеріальні, які є обмеженими. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності, адже громадяни мають право знати, як витрачаються їхні податки, що в свою чергу підвищує довіру до державних інституцій. Крім того, оцінка допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони проекту, що дозволяє уникнути помилок у майбутньому та впроваджувати кращі практики. Вона також підтримує процес прийняття рішень, надаючи керівництву необхідну інформацію для планування наступних кроків.

Для оцінки виконання проектів використовуються різні методи та інструменти. Кількісні методи, такі як аналіз витрат і вигод, оцінюють економічну доцільність проекту шляхом порівняння загальних витрат з отриманими вигодами. Ключові показники ефективності (KPI) встановлюють конкретні, вимірювані показники для оцінки досягнення цілей. Якісні методи, наприклад SWOT-аналіз, виявляють сильні та слабкі сторони проекту, а також можливості та загрози. Оцінка зацікавлених сторін передбачає збір зворотного зв'язку від громадян, співробітників та інших стейкхолдерів. Комбіновані методи, такі як балансована система показників (BSC), поєднують фінансові та нефінансові показники для комплексної оцінки. Метод логічної структури (Logical

Framework Approach) структурує цілі, результати та діяльність проекту, що полегшує процес оцінки.

Встановлення ключових показників ефективності (КПІ) є критично важливим для оцінки успіху проекту. У публічному адмініструванні часто використовуються показники виконання бюджету, дотримання термінів, якості наданих послуг та соціального впливу. Виконання бюджету передбачає порівняння фактичних витрат із запланованими. Дотримання термінів оцінює своєчасність виконання завдань. Якість наданих послуг вимірюється через рівень задоволеності громадян або якість результатів. Соціальний вплив оцінює, як проект вплинув на суспільство в цілому.

Проте, при оцінці виконання проектів виникають певні виклики та проблеми. Складність вимірювання нефінансових вигод, таких як соціальний вплив або підвищення довіри громадян, ускладнює процес оцінки, оскільки ці ефекти важко кількісно оцінити. Довгострокові результати проектів можуть проявлятися лише через роки, що також створює труднощі в оцінці. Політичний тиск, зокрема зміна пріоритетів або бажання показати успіх, може вплинути на об'єктивність оцінки та призвести до викривлення даних. Технічні обмеження, такі як недостатність даних або брак кваліфікованих експертів з оцінки проектів, також можуть перешкоджати ефективній оцінці.

Для подолання цих викликів рекомендується планувати оцінку з самого початку проекту, визначаючи КПІ на етапі планування та залучаючи всіх стейкхолдерів для врахування їхніх інтересів та очікувань. Використання сучасних технологій, таких як інформаційні системи управління проектами та онлайн-платформи для зворотного зв'язку, допомагає автоматизувати процес збору та аналізу даних, а також залучити громадян до оцінки проекту. Підвищення кваліфікації персоналу через навчання та тренінги забезпечить необхідні знання та навички для ефективної оцінки. Залучення зовнішніх експертів для проведення незалежного аудиту підвищить об'єктивність та достовірність оцінки, а регулярні перевірки допоможуть вчасно виявити та виправити недоліки.

Оцінка вартості являє собою процес розробки приблизної оцінки вартості ресурсів, необхідних для виконання операцій проекту; це оцінка ймовірної вартості ресурсів, які потрібні для виконання проектних робіт.

1. Вхідними даними для оцінки вартості є Ієрархічна структура робіт (використовується для упорядкування оцінок вартості і для забезпечення того, щоб була оцінена вся необхідна робота);
2. Вимоги до ресурсів (опис того, які типи ресурсів і в яких кількостях необхідні по кожному елементу ІСР);
3. Ресурсні норми (необхідно знати одиничні норми (погодинну зарплату персоналу, вартість кубічного метру матеріалу тощо) по кожному ресурсу для того, щоб розрахувати проектні вартості; якщо фактичні норми невідомі, то можна оцінити самі норми);
4. Оцінка тривалості робіт (має вплинути на оцінки вартості в будь-якому проекті, в якому бюджет включає витрати на фінансування робіт – капіталовкладення);
5. Інформація з архіву (доступна з одного або кількох таких джерел: • файли проекту (одна чи більше організацій, залучених до проекту, можуть зберігати записи про попередні проектні результати, які є достатньо детальними, щоб допомогти в оцінці вартості. У деяких прикладних сферах такі записи можуть зберігати окремі члени команди); • комерційні бази даних з оцінками вартості; • інформованість членів команди проекту (окремі члени команди проекту можуть пам'ятати попередні фактичні результати або оцінки (така інформація в основному не така надійна, як та, що задокументована)));

6. Карта обліку (описує кодову структуру, що використовується виконавчою організацією для складання фінансового звіту в головній книзі. Оцінки вартості проекту мають призначатися за правильною категорією обліку).

Існує інструмент, який забезпечує систематизований підхід до планування вартості проектів – карта планування вартості (CPLM). CPLM формулює послідовність кроків, які повинна зробити команда, щоб прийняти необхідні рішення, виробити основні визначення, термінологію і типи оцінок, вибрати інструменти оцінювання та процеси планування вартості. Якщо результати цих дій вдасться інтегрувати без стиків, CPLM допомагає сформувати таку організаційну культуру, в якій усвідомлюється значення собівартості і яка є проактивною.

Коли використовувати. Хоча застосування карти планування вартості зручно в будь-якому проекті, вона найбільш корисна в організаціях, що виконують великі проекти або мають постійний потік малих і середніх проектів.

Час використання. Побудова CPLM вимагає значного часу. В організаціях, що займаються реалізацією проектів великих, складних і споживають багато ресурсів, до роботи над картою планування вартості прийнято залучати фахівців з різних функціональних відділів; для складання повноцінної CPLM іноді потрібні сотні годин роботи.

Цінність CPLM полягає в тому, що вона дає проектній команді чіткі і ясні вказівки. Ретельно формулюючи сценарій дій і забезпечуючи злагоджене виконання завдань планування, карта планування вартості однозначно визначає тип оцінки та тип базового плану вартості, а також методи їх отримання. Це значно знижує ризики неадекватного планування вартості та неправильного використання ресурсів компанії і дає можливість усвідомити значення собівартості.

Переваги і недоліки. Основна перевага CPLM - її лінійна структура, що дозволяє наочно відобразити кроки, які потрібні для отримання хорошого плану вартості. Недоліки - більша тривалість розробки карти і необхідність наявності значного досвіду у займаються цим співробітників.

Існує безліч типів оцінок, однак у таких галузях, як розробка програмного забезпечення, будівництво і виробництво, найбільш часто використовуються три з них: оцінка порядку величини, оцінка бюджету і визначальна оцінка (табл.5.4). Вони розрізняються за багатьма параметрами, наприклад за призначенням, точністю, вартістю підготовки, необхідної інформації та типом інструменту оцінювання. Кожна з цих оцінок може служити основою для розробки другого елементу плану вартості – базового плану вартості, або розподіленого в часі бюджету. Природно, що характеристики розробленого таким чином базового плану вартості повинні відповідати характеристикам того типу оцінки, на основі якого цей план складений.

У підсумку, оцінка виконання проекту у публічному адмініструванні є не просто формальністю, а необхідним інструментом для підвищення ефективності державного управління. Вона сприяє прозорості, підзвітності та довірі громадян до державних інституцій. Незважаючи на існуючі виклики, використання сучасних методів та інструментів, а також постійне вдосконалення процесів оцінки, дозволяють досягти високих результатів.

10 .2. Результати оцінки вартості проекту.

Оцінка вартості проекту — це процес визначення загальних витрат, необхідних для його успішного завершення. Результати цієї оцінки використовуються для встановлення бюджету, планування ресурсів та управління ризиками. Неточна або неповна оцінка може призвести до перевищення бюджету, затримок та навіть до провалу проекту.

Правильні результати оцінки вартості дозволяють:

Планувати бюджет: Встановити реалістичний бюджет, який відображає всі необхідні витрати.

Приймати обґрунтовані рішення: Визначити доцільність проекту та пріоритезувати ресурси.

Управляти ризиками: Ідентифікувати потенційні фінансові ризики та розробити стратегії їх пом'якшення.

Контролювати виконання: Порівнювати фактичні витрати з оцінкою для відстеження прогресу та ефективності.

Результатами оцінки вартості є:

Кошторис - це кількісна оцінка імовірних значень вартостей ресурсів, необхідних для завершення робіт проекту. Саме план витрат за проектом називають кошторисом.

Кошторис проекту (Project Estimate Costs) - повний розрахунок витрат на виконання всіх робіт по проекту. Це комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проект. Кошторис має подвійне значення: це документ, що визначає вартість проекту; це інструмент для контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проект. Кошториси можуть бути представлені сумарно або детально. На основі кошторису й календарного плану складають бюджет проекту і ведуть облік витрат, готують звітність і оцінюють діяльність замовника та підрядника. Додаткова інформація - повинна включати: опис (Перелік додаткової інформації залежить від області використання. документування) оціненої роботи, для якого часто досить послання на ІСР; опис використаних методів оцінки; опис всіх використаних припущень і допущень; точність оцінок - зазначення діапазону можливих результатів (наприклад: $\$10,000 \pm \$1,000$ для того, щоб показати, що очікувана вартість елемента перебуває у проміжку між $\$9,000$ і $\$11,000$).

1. План управління вартістю. План управління вартістю включає методи й процедури перегляду вартісних оцінок при відхиленнях фактичних величин вартості від запланованих. Тобто вміщує описання, як краще управляти розбіжностями по вартості (наприклад, різні реакції на основні й на другорядні проблеми). План управління вартістю може бути формальний і неформальний, дуже детальний і широко окреслений, заснований на потребах зацікавлених осіб проекту. Він є допоміжним елементом загального плану проекту.

Методи оцінки вартості

1. Експертні оцінки — це метод, при якому залучаються фахівці з відповідним досвідом для визначення вартості проекту. Ці експерти, спираючись на свій досвід та знання, оцінюють можливі витрати, враховуючи специфіку проекту. Наприклад, при будівництві нового мосту можуть бути залучені інженери, які вже працювали над схожими проектами, для оцінки вартості матеріалів, робіт та обладнання.

Переваги цього методу включають швидкість та простоту. Оскільки експерти мають відповідний досвід, вони можуть оперативно надати оцінку без складних розрахунків. Це особливо корисно на початкових етапах проекту, коли потрібно швидко визначити приблизну вартість для прийняття рішень. Недоліки полягають у суб'єктивності та

можливості помилок. Оцінка залежить від досвіду та компетенцій експерта, а людський фактор може призвести до неточностей. Наприклад, експерт може не врахувати останні зміни в ринкових цінах або особливості конкретного проєкту, що призведе до неточної оцінки.

0. Аналоговий метод передбачає використання даних з подібних завершених проєктів для оцінки вартості нового проєкту. Наприклад, якщо компанія будує новий житловий комплекс, вона може використати фінансові показники з попереднього схожого проєкту для прогнозування витрат.

Переваги цього методу — висока точність при наявності релевантних даних. Якщо попередні проєкти були успішно завершені та детально задокументовані, ця інформація може бути дуже корисною для прогнозування витрат. Недоліки включають обмежену застосовність для унікальних або інноваційних проєктів. Якщо проєкт є унікальним і не має аналогів, використання цього методу може бути недоцільним. Наприклад, при розробці новітньої технології, для якої немає попередніх даних, аналоговий метод не дасть точних результатів.

0. Параметричний метод базується на застосуванні математичних моделей та статистичних даних для оцінки вартості. Цей метод використовує специфічні параметри проєкту, такі як площа будівництва, кількість одиниць продукції, об'єм робіт тощо, для розрахунку витрат. Наприклад, в будівництві вартість може бути оцінена на основі вартості квадратного метра.

Переваги параметричного методу включають об'єктивність та можливість автоматизації. Використання математичних формул зменшує вплив людського фактору та дозволяє швидко отримувати результати за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Недоліки полягають у потребі в якісних та актуальних даних. Якщо вхідні дані неточні або застарілі, це вплине на точність оцінки. Крім того, розробка та налаштування моделей може бути складною та вимагати високої кваліфікації.

0. Детальний метод (знизу вгору). Детальний метод, або метод "знизу вгору", передбачає розбивку проєкту на окремі завдання та оцінку вартості кожного з них. Це найдетальніший метод оцінки, який враховує всі аспекти проєкту. Наприклад, при розробці програмного забезпечення команда може розбити проєкт на окремі модулі та оцінити витрати на розробку кожного модуля.

Переваги методу — висока точність та повний контроль над усіма елементами проєкту. Він дозволяє виявити всі необхідні ресурси та витрати, зменшуючи ризик пропущених статей витрат. Недоліки включають часозатратність та складність управління великими обсягами даних. Для масштабних проєктів цей метод може вимагати значних ресурсів для проведення оцінки. Крім того, деталізація може ускладнити загальний огляд проєкту та зробити процес управління більш складним.

Оцінка вартості проєкту є фактично оцінкою всіх витрат, необхідних для успішної реалізації проєкту. Ці витрати можуть бути різними, при цьому відмінності між ними часом бувають дуже тонкими. У цьому підрозділі описано можливі види витрат на реалізацію проєкту. Розуміння різниці між описаними групами витрат дасть змогу ефективно управляти загальними витратами проєкту.

Вартість проєкту визначається ресурсами, необхідними для виконання робіт, тому, щоб оцінити вартість проєкту, потрібно знати вартість усіх необхідних ресурсів та час виконання робіт. Таким чином, оцінка вартості починається з визначення структури ресурсів і робіт проєкту.

Залежно від етапу життєвого циклу проекту і цілей оцінки застосовують різні види і методи оцінки вартості проекту. Виходячи з цілей оцінок різною буває і їх точність. Існують такі види оцінок вартості проекту: попередня (оцінка життєздатності, реалізованості проекту); факторна (укрупнений розрахунок вартості, попередній кошторис); наближена (кошторисно-фінансовий розрахунок); остаточна (кошторисна документація).

У практиці управління проектами для управління витратами формують структуру витрат проекту CBS (Cost Breakdown Structure).

Структура витрат проекту (CBS) – перелік витрат проекту, сформований шляхом декомпозиції (розбиття) вартості всього проекту на дрібніші елементи: від найвищого рівня (вартості проекту) до найнижчого рівня (вартості однієї одиниці ресурсів).

CBS утворюється за алгоритмом, аналогічним алгоритму кодування WBS і OBS.

Перший рівень – це всі витрати на проект, другий – витрати на матеріали та комплектуючі; трудові витрати; витрати на утримання устаткування; інші витрати тощо. Третій та четвертий рівні – подальша розбивка, наприклад, для трудових витрат це будуть витрати на оплату праці, стимулювання і навчання персоналу тощо. Оскільки структура витрат розробляється за принципами декомпозиції, то шляхом агрегування інформації з рахунків нижніх рівнів структури можна отримати дані про витрати на необхідному рівні деталізації аж до верхнього, що становить кошторис проекту.

CBS проекту формується на основі структури плану рахунків витрат проекту (плану рахунків). Для конкретного проекту вибирається власний план рахунків. Як базові варіанти можуть використовуватися українські та міжнародні бухгалтерські плани рахунків тощо.

На сьогодні в Україні сформовано 4-рівневу систему нормативного регулювання обліку витрат на виробництво та калькулювання собівартості продукції:

1-й рівень – Закон України “Про бухгалтерський облік”;

2-й рівень – Система національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку; зокрема П(С)БО № 16, у якому встановлені загальні правила формування обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття у фінансовій звітності [2];

3-й рівень – Методичні рекомендації, положення та інструкції щодо формування собівартості продукції (робіт, послуг) у різних галузях, які безпосередньо визначають методологію (порядок) калькулювання собівартості продукції з урахуванням галузевих особливостей включення витрат до складу собівартості продукції, зумовлених технологічним процесом виробництва конкретної галузі.

Зауважимо, що всі видані галузеві методичні рекомендації мають виключно рекомендаційний характер і не є обов’язковими для виконання. Крім того, у разі невідповідності окремих норм методичних рекомендацій вимогам [2] за основу беруться вимоги положень (стандартів) бухгалтерського обліку;

4-й рівень – внутрішні робочі документи, що розробляються підприємством (керівником проекту).

Лекція 11

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

11.1. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація ризиків проекту

Управління ризиками у сучасних проектах посідає виняткове місце. Тенденції розвитку економіки та управління проектами істотно підвищують значимість ризик-менеджменту. Розробка і реалізація проектів завжди проходить в умовах певної невизначеності, зумовленої: неповним знанням усіх параметрів, обставин, ситуацій, необхідних для вибору оптимального рішення, неможливістю адекватного і точного обліку усієї, навіть доступної, інформації, а також наявністю імовірнісних характеристик поведінки середовища; чинниками, які неможливо передбачити і спрогнозувати, тобто чинниками випадковості; суб'єктивними чинниками протидії, коли рішення приймаються у ситуації гри партнерів з протилежними чи у чомусь не співпадаючими інтересами.

Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не значить, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи по його запобіганню та не перевищувати допустимих меж. Планування та реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовища

Таким чином, реалізація проекту здійснюється в умовах невизначеності та ризиків. Ці дві категорії взаємопов'язані.

Під невизначеністю розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації проекту. *Невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків, називається ризиком.*

Невизначеність – неповнота чи неточність інформації про умови реалізації проекту, у тому числі про пов'язані з ними витрати і результати. Невизначеність припускає наявність чинників, за яких результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу таких чинників на результати невідома.

Ризик являє собою складну економічно-управлінську категорію, при визначенні якої має місце ряд протиріч.

Ризик – потенційна, чисельно вимірна можливість несприятливих ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків у зв'язку з невизначеністю, тобто з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форсмажорними, обставинами, загальним падінням цін на ринку; загроза отримання непередбачуваного результату залежно від прийнятого господарського рішення, дії.

Слово «ризик» походить з французької і є синонімом небезпеки втрат, дій на удачу, у розрахунку на щасливий випадок.

Ризик є об'єктивним явищем, природа якого зумовлена недетермінованістю (неоднозначністю) подій майбутнього. Він пов'язаний з витратами, упущеними можливостями.

Ризики проекту – ступінь небезпеки неуспішного здійснення проекту, вимірювані частотою, ймовірністю виникнення того чи іншого рівня втрат; це вірогідність настання небажаної події усіх її можливих наслідків. Отже, проектні ризики – це такі події, які, якщо відбудуться, то можуть загальмувати чи знищити проект.

Імовірність ризиків – ймовірність того, що у результаті звершення ризикового події будуть мати місце втрати, тобто ймовірність небажаного результату. Імовірність при цьому означає можливість отримання певного результату.

Управління ризиком — це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту. При цьому важливим є проведення моніторингу ризиків. Моніторинг

ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу проекту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає приймати ефективні рішення до настання ризикових подій. Модель організації робіт по управлінню ризиком наведена на рис. 1.

Найбільш розповсюдженою характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися.

Управління ризиками проекту являє собою діяльність, спрямовану на оптимізацію взаємодії проекту з зовнішнім середовищем з метою мінімізації відхилень проекту від раніше визначених цілей. Ризик розглядається як потенційна можливість настання події, яка є причиною впливу на проект, що призводить до відхилення від раніше визначених цілей та ухвалених рішень. Ризики виникають на межі проекту із зовнішнім середовищем. Чинники ризику завжди знаходяться за межами проекту, навіть якщо сама негативна подія має прояв у середині проекту.

Управління ризиком спрямоване на те, щоб визначити якомога більше можливих від'ємних подій, які все ж таки відбуваються, визначити кошти на покриття непередбачених витрат. Отже, це превентивний (від лат. prevents – попереджувальний, запобіжний, такий, що випереджує дії супротивної сторони) процес, метою якого є зменшення можливості будь-яких несподіванок та мінімізація усіх небажаних наслідків, пов'язаних з небажаними подіями.

Успішне управління проектним ризиком дозволяє менеджерам краще контролювати майбутнє, і це може значно збільшити шанси своєчасного досягнення проектних цілей, у межах затвердженого кошторису витрат та відповідно до технічних вимог.

Під господарським ризиком розуміють загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм. При оцінці проектів найбільш суттєвими є такі види *невизначеності та інвестиційних ризиків*:

- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні;
- ризик, пов'язаний із нестабільністю економічного законодавства та поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку;
- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю та постачання, закриття кордонів тощо);
- неповнота та неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки та технології;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів, невизначеність природнокліматичних умов, можливість стихійних лих;
- виробничо-технологічний ризик (аварії, виробничий брак);
- невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників;
- неповнота та неточність інформації про фінансовий стан та ділові репутації підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) [13].

У фазі опрацювання проекту управління ризиками передбачає виявлення чинників ризику, їх аналіз і кількісну оцінку, а далі – побудову відповідних управлінських моделей: «дерева ризиків», «дерева рішень» тощо.

Основні складові процесу управління ризиком:

- Планування управління ризиками вибір підходів і планування діяльності щодо управління ризиками проекту; Він включає рішення по організації і кадровому забезпеченню процедур управління ризиками проекту, їх фінансовому забезпеченню
- Ідентифікація ризиків проекту визначення ризиків, які здатні вплинути на проект, і документування характеристик цих ризиків. ;
- Якісна і кількісна оцінка ризиків; якісний процес розстановки пріоритетів щодо ризиків для їх подальшого аналізу або дій, що виконується шляхом оцінки і зіставлення їх впливу і ймовірності виникнення. **Кількісний аналіз ризиків** - процес чисельного аналізу впливу ідентифікованих ризиків на цілі проекту в цілому.
- Планування на реагування на виявлені значимі ризики; розробка можливих варіантів і дій, які сприяють підвищенню сприятливих можливостей і зниженню загроз для досягнення цілей проекту
- Моніторинг і контроль ризиків. моніторинг ризиків, визначення ризиків, що залишилися, виконання плану управління ризиками проекту й оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків.

Планування управління ризиками - процес прийняття рішень по застосуванню й плануванню управління ризиками для конкретного проекту. Цей процес може включати в себе рішення по організації, кадровому забезпеченню процедур управління ризиками проекту, вибору кращої методології, джерел даних для ідентифікації ризику, часового інтервалу для аналізу ситуації.

Важливо спланувати управління ризиками, адекватне як рівню й типу ризику, так і важливості проекту для організації.

План управління ризиками є складовою частиною плану управління проектом.

План управління ризиками є елементом плану управління проектом і включає:

- *методологію* (ідентифікує і описує підходи, інструменти і джерела даних, які використовуються для роботи з ризиками);
- *ролі і обов'язки* (визначає, хто і яку роботу виконує в ході управління ризиками проекту);
- *бюджет і строки* (встановлює бюджет для управління ризиками, а також частоту процесів управління ризиками);
- *інструменти* (описує, які контрольні заходи якісного і кількісного аналізу ризиків треба застосувати);
- *звітність і простеження* (визначає формат плану реагування на ризики і звіту, способи документування результатів дій з управління ризиками, доведення інформації про них зацікавленим сторонам).

Для оцінювання ризиків прийнята шкала виміру ризиків. Для розрахунку матриці ризиків слід визначити шкалу оцінки ймовірності ризику. Для цього слід обрати інтервал ймовірності і присвоїти йому числове значення. Існують трирівневі (табл. 9.5.) та семирівневі (більш деталізовані) розподіли ймовірності проектного ризику.

Шкала оцінки наслідків ризику може різнитися в залежності від цілі, якої ризик потенційно може торкнутися, типу і розміру проекту, прийнятої в організації стратегії, її фінансового стану, а також від чутливості організації до конкретного виду наслідків.

Відносна шкала наслідків містить лише описові позначення, наприклад «дуже низький», «низький», «середній», «високий» і «дуже високий», які розташовані в порядку зростання максимальної сили впливу ризику згідно з визначенням організації

Трирівневий розподіл ймовірності ризику

Інтервал ймовірностей	Значення ймовірності	Вербальне формулювання	Числова оцінка
1-33%	17%	низька	1
34-67%	50%	Середня	2
68-99%	84%	висока	3

Для кожного виявленого ризику має бути визначене наступне:

- небажані події;
- усі наслідки події;
- ступінь серйозності впливу події;
- вірогідність того, що подія обов’язково відбудеться;
- час, коли вірогідна подія відбудеться;
- взаємозв’язок даної події з іншими частинами проекту.

Переваги управління ризиками та відповідними змінами:

- відсутність необґрунтованих змін;
- накопичення інформації про зміни та витрати і її зберігання у пам’яті комп’ютера;
- збереження цілісності структури розподілу робіт за етапами проекту;
- можливість моніторингу використання коштів із кошторисного резервного фонду;
- чітка відповідальність за внесення змін;
- про зміни добре інформовані усі сторони – учасники проекту.



Ідентифікація ризиків – визначає, які ризики здатні вплинути на проект, і документує характеристики цих ризиків.

Призначення процесу Risk Identification & Quantification — визначення, які ризики можуть впливати на проект та документування їх характеристик.

Ідентифікація ризиків стосується як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків. Зовнішні ризики – це такі, що не залежать від команди проекту (зміни ринку, дії уряду). Внутрішні ризики – це ті, на які команда проекту здатна впливати. Прикладом таких впливів можуть бути вартісні й ресурсні оцінки, призначення персоналу.

Для цього використовуються такі **методи ідентифікації**:

1. Аналіз документації (плани, архіви попередніх проектів);
 2. Досвід експертів.
 3. Аналіз контрольних списків.
 4. Аналіз припущень.
 5. Методи відображення за допомогою діаграм (причинно-наслідкові діаграми, діаграми впливу, системні діаграми).
 6. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
 7. Методи творчої генерації ідей.
- «мозковий штурм» (10–15 чол., 2 години) (декілька зборів при розділенні проекту на частини);
 - метод Delphi (учасники не спілкуються, списки питань і відповідей складає і розсилає ведучий);
 - метод номінальної групи (7–10 чол., анонімно і таємно формуються списки, обговорюються, анонімно і таємно ранжуються);

- картки Кроуфорда (група 7–10 чол., 10 питань, на які кожен повинен дати відповіді, що розрізняються, 10 разів задається одне і те ж саме питання).
- діаграма спорідненості.
- ТРІЗ (теорія вирішення винахідницьких завдань)

Ідентифікація ризиків може здійснюватися як за схемою причини-наслідки (що може трапитися й до чого це приведе), так і за схемою наслідки-причини (яких наслідків слід уникати й до яких, навпаки, прагнути, які події ці наслідки можуть викликати).

Для збереження ідей, які виникли в процесі ідентифікації ризиків, варто використовувати **метод ментальних карт (MindMap)** (з англ., *mind* — розум, *map* — карта), який останніми роками набув широкого розповсюдження. В основі ментальних карт (МК), вперше розроблених відомим англійським психологом Тоні Бузаном, лежить припущення, що для людського мозку природним є: асоціативне мислення, ієрархічне мислення. А також припущення, що для структуризації, розуміння, обробки і запам'ятовування інформації краще всього підходить *візуальне мислення*.

Ментальні карти (**MindMap**) — це **зручний інструмент для відображення процесу мислення** і структуризації інформації у візуальній формі.

І навпаки, МК дозволяють так оформити інформацію, що мозок легко її сприйме, бо інформація записана на «мові мозку».

Для визначення ризиків використовують механізми, що мають відношення до інших областей управління проектами. Таким механізмом є структурна декомпозиція робіт (WBS) проекту. Формально вона відноситься до управління змістом та межами проекту, проте активно використовується в інших областях управління проектом і дозволяє найбільш логічним способом визначити всі можливі роботи проекту, що пов'язані з появою тих чи інших ризикових подій. На стадії закінчення планування проекту всі роботи проекту, що визначені за допомогою WBS, повинні на 95% описувати зміст і межі проекту. Це дає шанс з високою ймовірністю визначити всі потенційні точки прояву ризику.

Ризик має три основні атрибути:

- 1) випадок, що містить ризик;
- 2) ймовірність;
- 3) наслідок (дія ризику).

Важливість ризику (risk exposure) — показник, який може використовуватися в процесі ухвалення рішення і як механізм контролю за ризиками в проекті::

$$VR = A * p, (9.1.)$$

де: *VR* — важливість ризику;

A — загроза (наслідок, дія) ризику (небажаної події); *p* — ймовірність її настання.

Ймовірність ризику (risk probability) — це міра можливості того, що наслідок (дія) ризику дійсно буде мати місце.

Ймовірність (*p*) події — це відношення числа випадків сприятливих результатів, до загального числа всіх можливих результатів

Ймовірність настання події може бути визначена об'єктивним або суб'єктивним методом.

Загроза ризику (risk impact) — міра серйозності негативних наслідків, рівень збитків або оцінка потенційних можливостей, пов'язаних з ризиком.

Ризики виникають на різних стадіях життєвого циклу інноваційного проекту

Види ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу проекту

Стадія Види ризиків

Передінвестиційна

- Помилковість у розробці концепції проекту
- Неправильне визначення розташування проекту
- Ставлення до проекту місцевої влади
- Прийняття рішення про доцільність інвестування

Інвестиційна

- Платоспроможність замовника
- Непередбачені витрати на будівельні роботи
- Перевищення термінів будівництва, вартості обладнання
- Несвоєчасність постачання обладнання
- Невиконання контрактних зобов'язань підрядчиками
- Несвоєчасна підготовка персоналу

Експлуатаційна

- Поява альтернативного продукту (послуги)
- Неплатоспроможність споживачів
- Неправильно визначені обсяг і сегмент ринку, на якому реалізується продукт проекту
- Зміна цін на сировину і матеріали, перевезення; заробітної плати
- Зміна вартості капіталу і рівня інфляції
- Загроза екологічній безпеці
- Зміна ставлення населення до реалізації проекту

Існує два види ризику, пов'язаного з підготовкою і реалізацією проекту: систематичний і несистематичний. **Систематичний ризик** належить до зовнішніх щодо проекту чинників, приміром, стан економіки в цілому, і перебуває поза загальним контролем над виконанням проекту. Прикладами систематичного ризику є також політична нестабільність, умови оподаткування, тобто чинники, пов'язані з діями держави. Інші види систематичного ризику відбивають вплив чинників конкурентного середовища, як-от загальний ринковий попит, рівень конкуренції, ціни на сировину і робочу силу в галузі. Означені чинники мають розглядатися, бо проект замалий для того, щоб впливати на зміну цих чинників.

Несистематичним є ризик, що безпосередньо стосується проекту. Рівень рентабельності виробництва, період початку будівництва і сам процес будівництва, вартість основного капіталу і продуктивність — усе це є видами несистематичного ризику. Інші види несистематичного ризику включають у себе зовнішні чинники, які можна контролювати або впливати на них у межах проекту. Це — заробітна плата персоналу проекту, ціни збуту продукції проекту, ціни постачальників на сировину і навіть урядові податки, як-от митний та акцизний збори, інші види податків.

Ознаками класифікації економічних ризиків можуть слугувати всі елементи економічної системи, прямі та зворотні зв'язки між ними, параметри навколишнього середовища.

За природою виникнення

- об’єктивні (не залежать від людини, наприклад, стихійні лиха, погодні умови тощо)
 - суб’єктивні (виникають у межах створених людиною соціально-економічних систем)

За **джерелами виникнення ризику** класифікуються на: I

- природно-кліматичні (у тому числі стихійні) і екологічні;
- технічні (відмови машин і устаткування, зниження якості продукції та ін.);
- виробничі (порушення технології, зупинки у перерви виробництва, затримка постачань сировини та ін.);
- економічні (зростання витрат, збільшення цін на сировину й комплектуючі, інфляція та ін.);
- ринкові (падіння цін на продукцію, зменшення обсягів збуту, зростання конкуренції та ін.);
- фінансові (кредитні, валютні, відсоткові й інші ризики, зв’язані з фінансовими й кредитними операціями);
- соціальні (страйки, збільшення соціальних витрат);
- політичні (зміна законодавства, пріоритетів; адміністративні обмеження, преференції та ін.);
- інноваційні, тобто ризики недосягнення очікуваних результатів наукових і інженерних розробок;
- регіональні, тобто ризики підприємницької діяльності з урахуванням різних країн і регіонів;
- галузеві, тобто специфічні ризики галузі підприємницької діяльності (промисловість, будівництво, сільське господарство, транспорт, фінанси та ін.);

Політичні ризики обумовлені:

- ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;
- нестабільністю політичної влади;
- неадекватністю політичних рішень;

Господарські ризики можуть включати:

- ризик зміни податкового законодавства;
- ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг);
- ризик капітальних вкладень (інфляція);
- ризик зміни цін постачальників;
- ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;
- ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні обставини включають:

- ризики землетрусу, повені, бурі, урагану та інших стихійних лих;
- ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;
- ризик втрати майна при пожежі.

Залежно від виду проектної діяльності

- виробничі (стосуються зобов’язань за контрактами або договорами із замовником);
- фінансові (стосуються зобов’язань перед інвесторами);
- страхові (пов’язані із формуванням страхових тарифів і методами страхування);
- інноваційні (пов’язані із вкладанням коштів у науково-дослідні і конструкторські роботи, виробництво інноваційної

продукції) – інвестиційні (пов'язані із знеціненням інвестиційного портфеля, який складається із власних і придбаних цінних паперів)
– юридичні (пов'язані з оформленням документів і договорів, а також із трактуванням норм правових актів);

– комерційні (пов'язані із процесами купівлі-продажу товарів)

Залежно від місця прояву

– внутрішні

– зовнішні

За формою впливу:

а) ризики прямих збитків;

б) ризики непрямих збитків.

За можливістю страхування:

а) ризики, що страхуються;

б) ризики, що не страхуються.

За складністю:

а) ризики часткові (локальні); б) ризики системні :

в) ризик сукупний

За інтенсивністю прояву наслідків:

а) що швидко проявляються;

б) що проявляються повільно

За тяжкістю прояву (ризика, що викликають):

– втрачену вигоду;

– збиток;

– втрати;

– банкрутство.

За ступенем контролю:

а) контрольовані ризики, яких можна уникнути або зменшати їхні шкідливі наслідки;

б) частково контрольовані ризики, котрих можна тільки частково уникнути або зменшати їхні шкідливі наслідки;

в) неконтрольовані ризики, яких не можна уникнути або зменшати їхні шкідливі наслідки.

За інтенсивністю прояву наслідків:

а) що швидко проявляються;

б) що проявляються повільно

За рівнем прояву:

а) низькі

б) помірні;

в) сильні;

г) катастрофічні

За межами зміни ризику (ступінь збитків)

– допустимі (заплановані результати і дії не виконані, але немає збитків);

– критичні (заплановані результати і дії не виконані, є певні збитки, але зберігається цілісність проекту);

– катастрофічні (невиконання запланованих результатів, яке пов'язане із банкрутством учасників проекту)

Інвестори повинні бути впевнені, що прогнозованих доходів від проекту вистачить для покриття витрат, виплат заборгованостей та забезпечення окупності капіталовкладень. Мова йде про *ризик нежиттєздатності проекту*.

Велика доля позикового капіталу при здійсненні проектів підвищує ризик порушення принципу ліквідності підприємства, тобто існує *фінансовий ризик*. Взагалі, фінансовий ризик поділяють на ризик ліквідності та ризик рентабельності. Договірні виплати платежів по кредиту, як правило, необхідно проводити і тоді, коли проект здійснюється не так успішно, як було заплановано. Результатом може бути ліквідація проекту, продаж за безцінь майна та втрата власного капіталу. При фінансуванні власним капіталом можна припинити виплату дивідендів та заплановані погашення аж до покращення ситуації з ліквідністю.

З іншого боку, отримання додаткового капіталу підвищує рентабельність власного капіталу. Це виникає тоді, коли проценти за додатковий сторонній капітал менші за прибуток від капіталу. Частіше, неможливо взагалі відмовитися від використання в проекті стороннього капіталу, так як не вистачає коштів для покриття витрат на необхідні інвестиції. Якщо отримані кошти зі сторони не ведуть до збільшення прибутку, то може скластися ситуація, коли рентабельність власного капіталу значно зменшується, і в екстремальному випадку можна втратити і власний капітал. Навіть успішні проекти не можуть бути захищені від коливань. Хому планові щорічні доходи від проекту повинні перекривати максимальні річні виплати по заборгованості. При цьому, для зниження ризику, який має назву *ризик несплати заборгованості*, формують резервний фонд як можливість додаткового фінансування проекту шляхом відрахувань визначеного відсотка від реалізації продукції проекту.

Податковий ризик включає: неможливість використання з тих або інших причин податкових пільг, встановлених законодавством; зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.

Інвесторів турбує і ризик додаткових витрат, пов'язаних із несвоєчасним завершенням будівництва проекту через інфляції, коливання курсів валют, екологічні проблеми. Тому, перед початком будівництва учасники проекту повинні дійти згоди відносно гарантій його своєчасного завершення.

Ризик непередбачених змін вартісних оцінок проекту в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин, отримав назву *динамічного*. Зміни можуть привести як до втрат, так і до додаткових доходів.

Ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення збитків власності та незадовільної організації називається *статичним*. Цей ризик призводить лише до втрат.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому.

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що, крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

- розрахунок за найгіршим сценарієм — коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
- розрахунок за найкращим сценарієм — коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту.

За найгіршого сценарію реалізації проекту повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами або партнерами.

11.2. Причини виникнення та чинники впливу на динаміку ризиків

Із точки зору *причин виникнення*, проектні ризики обумовлені:

- постановкою помилкової цілі, невизначеністю ситуації;
- можливістю відхилень у процесі реалізації рішень від цілей, передбачених проектом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ймовірністю досягнення помилкового результату;
- можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації проекту;
- очікуванням безпеки, невдачі;
- обмеженістю ресурсів;
- зіткненням інтересів учасників складання плану проекту та виконавців;
- недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму;
- протидією партнерів;
- обов'язковістю вибору при прийнятті рішень;
- форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими і т. п.);
- договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів);
- дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою відсотків, податків та інших платежів);
- низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути: матеріальними (додаткові витрати сировини, матеріалів, палива, обладнання та іншого майна), фінансовими (штрафи, пені, неустойки, неповернення дебіторської заборгованості, зменшення реалізації внаслідок зменшення цін та ін.), трудовими (непередбачені простої, виплати за простої та ін.), втратами часу.

В залежності від причин виникнення ризики класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики.

Зовнішні ризики поділяються, в свою чергу, на:

1. *Непередбачувані зовнішні ризики:*

- заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;
- природні катастрофи (землетруси, повінь та інші природні катаклізми);
- кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та ін.);
- зовнішні ефекти: політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) і т. п.

2. *Передбачувані зовнішні ризики:*

- ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);
- операційний ризик (відмова від цілей проекту, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд і т. п.).

Внутрішні ризики поділяються на:

1. *Внутрішні організаційні ризики, а саме:*

- зриви робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилок у плануванні та проектуванні, незадовільного оперативного управління, зміна раніше узгоджених вимог та поява додаткових вимог з боку замовників та партнерів та ін.;

- перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт проекту, низької кваліфікації розробників проекту, помилок у складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій з боку партнерів, постачальників та споживачів.

2. Внутрішні технічні ризики:

- зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проектній документації, невідповідність проектним стандартам, поломки техніки тощо. До інших ризиків відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна, та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін. [13].

Із перерахованих ризиків слід виділяти *ризики, які можуть бути застраховані*. До таких ризиків можна віднести:

- прямі майнові збитки, пов'язані з перевезенням, поставкою матеріалів, та непрямі збитки, спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна, неодержанням орендної плати, повторним встановленням обладнання;

- ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від пошкодження майна, від викрадення транспортних засобів, від нещасних випадків на виробництві, від захворювань).

Причини виникнення	Наслідки	Ознаки
1	2	3
Технічні ризики		
Помилки в проектуванні; недоліки технології; неправильний вибір обладнання; неправильне визначення потужності виробництва. Недоліки в управлінні; нестача кваліфікованої робочої сили	Неможливість виходу на проектовану потужність. Випуск продукції нижчої якості	Новизна проекту. Відсутність проектної організації відповідного рівня. Відсутність маркетингових досліджень. Відсутність залучення іноземних менеджерів
Порушення договорів постачання сировини, матеріалів, комплектуючих. Порушення термінів субпідрядниками	Збільшення термінів будівництва. Вихід на повну потужність у віддалений період	Нечіткі щодо термінів контракти. Контракти без штрафних санкцій. Вибір постачальників із ненадійною репутацією. Відсутність у контракті механізму запуску
Порушення термінів будівництва. Підвищення цін на сировину та електроенергію; підвищення вартості обладнання через валютні ризики; підвищення витрат на проект	Підвищення розрахункової вартості проекту	Відсутність у контракті фіксованих цін, механізмів захисту від валютних ризиків. Облік заробітної плати в місцевій валюті

Політичні ризики		
Зміни торговельно-політичного режиму та митної політики, в податковій системі, системі валютного регулювання й регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Зміна в системах експортного фінансування в країнах-учасниках проекту	Неможливість збуту продукції	Розрахунок собівартості продукції за нижчою ціною. Не враховані всі нові заходи для захисту від ризиків, що їх застосовують в інших країнах
Нестабільність політичної ситуації в країні, небезпека націоналізації та експропріації	Втрата проекту	Відсутність підтримки в силових структурах та уряді. Відсутність підтримки державних і місцевих структур

Фінансові ризики		
Нестабільність економік країн-учасниць проекту. Коливання курсів обміну валют. Державне регулювання облікової банківської ставки	Зростання відсоткової ставки. Здорожчання фінансування	Різна валюта надходжень і валюта кредиту. Відсутність механізму перерахунку валют. Плаваюча ставка за кредити. Відсутність чіткої фіксованої ціни на товари в контракті
Підвищення витрат фірми	Зростання цін за зарубіжним контрактом	Відсутність чіткої фіксації цін на товари й послуги в контракті
Економічна криза, затоварювання ринку. Монополізм провідного виробника. Конкурентна боротьба через зниження ціни	Заподіяння фінансових збитків інвесторам та іншим учасникам проекту	Відсутність маркетингових досліджень. Оптимістичні ціни, закладені до розрахунків

Маркетингові ризики		
Неправильний вибір товару та його випуск. Випуск товару низької якості або морально застарілої конструкції. Неправильний вибір ринків збуту, неточний розрахунок місткості ринку. Непродуманість або відсутність на передбачених ринках збутової мережі. Неправильна цінова політика. Відсутність чи нестача реклами	Неможливість реалізації продукції проекту в розраховані терміни й у ціновому діапазоні. Відсутність потрібних доходів для погашення кредиту	Відсутність маркетингових досліджень. Нечітка орієнтація на покупця. Відсутні закупівельні контракти. Відсутність програми збуту. Відсутність програми з реклами. Товар не має сертифікації. Відсутність урахування особливостей торгівлі на даному ринку

11.3. Основні методи аналізу ризиків

При управлінні проектами важливо вчасно звернути увагу на визначення ризику в процесі оцінки доцільності прийняття тих чи інших рішень. Метою аналізу ризику є надання потенційним партнерам необхідної інформації та даних для прийняття рішень про доцільність участі в проекті та розробки заходів по захисту від можливих фінансових втрат.

Організація робіт по аналізу ризиків може виконуватися у такій послідовності:

1. Підбір досвідченої команди експертів.
2. Підготовка спеціальних запитань та зустрічі з експертами.
3. Вибір техніки аналізу ризику.
4. Встановлення факторів ризику та їх значимості.
5. Створення моделі механізму дії ризиків.
6. Встановлення взаємозв'язку окремих ризиків та сукупного ефекту від їх дії.
7. Розподіл ризиків між учасниками проекту.
8. Розгляд результатів аналізу ризиків, частіше всього у вигляді звіту.

Оцінка ризику - регулярна процедура аналізу ризику, ідентифікації джерел його виникнення, визначення можливих масштабів наслідків прояву факторів ризику.

Аналіз ризиків - процедури виявлення факторів ризиків й оцінки їхньої значущості, по суті, аналіз ймовірності того, що відбудуться певні небажані події й негативно вплинуть на досягнення цілей проекту.

Мета аналізу ризику — надати потенційним партнерам або учасникам проекту потрібні дані для прийняття рішення відносно доцільності участі у проекті та заходів захисту їх від можливих фінансових утрат. Тому аналіз може проводити кожен учасник проекту.

Розрізняють такі види аналізу ризику:

– **якісний** — визначення показників ризику, етапів робіт, за яких виникає ризик, визначення потенційних зон ризику та ідентифікація ризику;

– **кількісний** — передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, а також проекту в цілому. *Кількісний аналіз* ризику повинен дати можливість визначити число та розміри окремих ризиків та ризику проекту в цілому.

¶ **Якісний аналіз ризиків** – процес подання якісного аналізу ідентифікації ризиків і визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування. Така оцінка ризиків визначає ступінь важливості ризику й вибирає спосіб реагування. Доступність супровідної інформації допомагає легше розставити пріоритети для різних категорій ризиків.

Завдання якісного аналізу ризиків полягає:

виявленні та ідентифікації можливих видів ризиків;

дослідженні причин виникнення ідентифікованих ризиків і наслідків їх дій;

встановленні потенційних меж окремих видів ризиків;

наданні вартісної оцінки можливих втрат від прояву ризиків;

розробленні системи заходів щодо зменшення та уникнення ризиків.

Якісні методи оцінки ризику:

Експертний підхід до аналізу та оцінки ризику Оцінка показників граничного рівня

Експертний метод, відомий як метод експертних оцінок, стосовно підприємницьких проектів може бути реалізований шляхом вивчення думок досвідчених керівників та спеціалістів. При цьому, доцільно встановити показники найбільш допустимих, критичних та катастрофічних втрат, маючи на увазі як їх рівень, так і ймовірність.

Перевагами експертного аналізу ризиків є: відсутність необхідності в точних вихідних даних і дорогих програмних засобах, можливість проводити оцінку до розрахунку ефективності, а також простота розрахунків. До основних недоліків слід віднести: труднощі в залученні незалежних експертів і суб'єктивність оцінок.

Показники граничного рівня характеризують ступінь стійкості проекту по відношенню до можливих змін умов його реалізації. Граничним значенням параметра для t-го року є таке значення, при якому чистий прибуток від проекту дорівнює нулю. Основним показником цієї групи є точка беззбитковості (ТБ) – рівень фізичного обсягу продажу протягом розрахункового періоду часу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва. Для підтвердження стійкості проекту необхідно, щоб значення точки беззбитковості було менше номінальних значень виробництва і продажів. Чим далі значення точки беззбитковості (у процентному відношенні), тим стійкішим проект. Проект зазвичай визнається стійким, якщо значення точки беззбитковості не перевищує 75 % від номінального обсягу виробництва. Точка беззбитковості визначається за формулою:

$$T_{без} = V_{пост} / (Ц - V_{зм})$$

де $V_{пост}$ – постійні затрати, розмір яких не пов'язаний з обсягом виробництва продукції (грош.од.), $Ц$ – ціна за одиницю продукції (грош.од.), $V_{зм}$ – змінні витрати (грош.од/од.).

Рівень резерву прибутковості (РП) як частка від планованого обсягу продаж (ОП) визначається за формулою:

$$РП = (ОП - T_{без}) / ОП.$$

Розстановка пріоритетів між ризиками для подальшого кількісного аналізу та реагування здійснюється на підставі рейтингу ризиків. Оцінка важливості кожного ризику і, отже, його пріоритету, як правило, здійснюється за допомогою таблиці відповідності або матриці ймовірності та впливу (рис. 9.9).

Якісний аналіз визначає фактори, межі та види ризиків. Для аналізу ризику використовують метод аналогії, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний метод та статистичний метод.

Метод аналогій передбачає використання даних по інших проектах, які вже виконані. Цей метод використовується страховими компаніями, які постійно публікують дані про найбільш важливі зони ризику та понесені витрати.

Розрахунково-аналітичний метод базується на теоретичних уявленнях, хоча прикладна теорія ризику добре розроблена лише для страхового та грального ризику.

Статистичний метод спочатку використовувався в системі ПЕРТ (РЕКТ) для визначення очікуваної тривалості кожної роботи та проекту в цілому. Останнім часом, найбільш застосовуваним став метод статистичних випробувань (метод "Монте-Карло"). До переваг цього методу належить можливість аналізувати та оцінювати різні шляхи реалізації проекту.

Якісна оцінка ризиків здійснюється в основному за допомогою рейтингу. *Рейтинг* – спосіб якісної оцінки ризику в будь-якій сфері діяльності на основі формалізації експертних методів. Однією з перших і найпростішою формою проведення рейтингової

оцінки став так званий ранкінг, тобто ранжирування. Ранжирування допускає розташування оцінюваних об'єктів в порядку зростання або зменшення їх якостей. Якісний аналіз ризиків включає розстановку пріоритетів для ідентифікованих ризиків, результати якої використовуються потім у ході кількісного аналізу ризиків і планування реагування на ризики.

На оцінку ризику може впливати можливий час настання ризику

В такому випадку:

$$\text{Ранг} = \text{Імовірність} * \text{Терміновість} * \text{Вплив}$$

Таким чином термінові ризики отримують вищий пріоритет

Основними результатами якісного аналізу ризиків є:

- Ранжування загального ризику проекту. Ранжування ризику може означати, що загальний ризик проекту щодо інших проектів може бути високий або низький. Можна порівнювати ризики різних проектів по відношенню один до одного.
- Список ризиків по пріоритету. Ризики можуть бути розбиті за пріоритетом, за різною кількістю критеріїв. Це включає рейтинг: високий, низький, середній або рівень ієрархічної структури робіт.
- Список ризиків для додаткового аналізу та управління. Ризики, що потрапляють в категорію високих або середніх, мають бути головними кандидатами для подальшого аналізу, включаючи кількісний аналіз ризиків, і для подальших дій з управління ризиками.
- Тренди в результатах якісного аналізу ризику. При повторенні аналізу проявляється тенденція - тренд в результатах аналізу. Такий тренд може зробити відгуки на ризик або подальший аналіз більш-менш терміновим і важливим.

Розглядаючи питання методики визначення ризику, слід звернути увагу на те, що початковим пунктом в аналізі ризику проекту є встановлення невизначеності, притаманної грошовим потокам проекту. Цей аналіз можна проводити декількома шляхами, від неформального судження до комплексних економічних та статистичних аналізів, що включають самостійні підрахунки до великомасштабних комп'ютерних моделей.

Кількісний аналіз ризиків визначає ймовірність їх виникнення і вплив наслідків ризиків на проект, що допомагає групі менеджменту проекту правильно приймати рішення і уникати невизначеностей.

Кількісний аналіз передбачає визначення окремих ризиків та ризику проекту в цілому у конкретних числових показниках.

Кількісне аналізування проектних ризиків передбачає:

- вибір системи показників для оцінювання ризиків;
- обґрунтування і вибір методів кількісного оцінювання ризиків;
- формування інформаційної бази для кількісного аналізу ризиків;
- побудову економіко-математичних моделей для оцінювання альтернативних варіантів рішень;
- вибір підмножини пріоритетних (ефективних, оптимальних) рішень. Основними результатами кількісного аналізу ризиків є:

1. Список кількісних ризиків за пріоритетом. Список включає ризики, які мають найвищу загрозу, або являє собою найвищу можливість для проекту разом з мірою їх впливу (наслідками)

2. Імовірний аналіз проекту. Це прогноз потенційного розкладу проекту і результатів за вартістю (перераховуються можливі дати завершення або тривалості проекту і витрати з асоційованими з ними рівнями довіри).

3. Імовірність досягнення завдань за вартістю і часом. Імовірність досягнення завдань проекту під керуванням поточного плану і з поточним знанням про ризики, може бути оцінено використання кількісного аналізу ризиків.

4. Тренди в результатах кількісного аналізу ризиків. Якщо аналіз буде повторюватися в ході проекту, то з'являється достатня кількість інформації, в якій присутня та чи інша загальна тенденція, її можна використовувати для прийняття агресивних або менш агресивних управлінських рішень.

Під час кількісного аналізування ризику встановлюється співвідношення між ступенем ризику і очікуваним економічним результатом. На ступінь допустимого ризику впливають параметри економічної системи (власний капітал, основні фонди, обігові кошти, фінансовий стан тощо), причому у момент обґрунтування рішення вони відомі, а також величина очікуваних збитків або прибутків. Оскільки очікуваний результат має випадковий характер, то його оцінюють за рівнем невизначеності. Очевидно, що чим адекватнішими є моделі, які описують ризикові ситуації, і досконалішими методи визначення кількісних оцінок ризиків, тим меншими стає значення чинника невизначеності.

1. Статистичний (ймовірнісний) метод. Ґрунтується на апарат випадкових явищ і процесів, виявленні тенденцій та закономірностей їх розвитку, розробленого в межах теорії ймовірностей і математичної статистики. Використовується за стабільності внутрішніх і зовнішніх умов функціонування економічної системи, а поява ризиків зумовлена ймовірнісним характером процесі. Для розрахунку ступеня ризику використовуються функції розподілу випадкових збитків (прибутків). Ймовірність виникнення збитків визначається на підставі статистичних даних попереднього періоду. Забезпечується можливість встановлення зони ризиків, достатніх обсягів інвестицій, коефіцієнтів ризиків тощо. Математична модель оцінювання ризиків подається у вигляді формальних функціональних співвідношень, тобто в аналітичній формі.

Цей метод дає змогу оцінити ризик не тільки конкретного проекту, але і підприємства загалом (проаналізувавши динаміку його доходів) за деякий проміжок часу. Серед переваг цього методу треба назвати нескладність математичних розрахунків, а серед недоліків – необхідність великої кількості спостережень: чим більший масив інформації, тим достовірніша оцінка ризику.

У проектах з однаковим значенням очікуваного доходу найчастіше як міру ризику використовують середньоквадратичне відхилення. Чим більше його значення, тим більший ризик. Якщо порівнюють проекти з різним очікуваним значеннями доходу, то використовують коефіцієнт варіації, який показує частку ризику на одиницю очікуваного значення доходу.

2. Метод експертних оцінок. Застосовується у випадках відсутності або недостатнього обсягу інформації. Забезпечує виділення певних груп ризиків і отримання оцінки ступеня ризику на підставі знань спеціалістів і науковців, їхнього вміння узагальнювати власний і світовий досвід досліджень із певної проблематики. Ідея і зміст методу полягає у побудові раціональної процедури інтуїтивно-логічного мислення людини з кількісними методами оцінювання і оброблення отриманих результатів. При цьому

висновки експертів, зроблені на базі науково-практичного досвіду, приймаються як вирішення проблеми. За допомогою методів експертних оцінок розв'язують задачі як якісного аналізу ризиків, так і кількісного. Розрізняють методи індивідуальних і колективних експертних оцінок. Кожний із методів має свої особливості, але спільними для усіх є процедури, які забезпечують їх реалізацію: вибір експертної групи; проведення експертизи; оброблення експертної інформації; верифікація результатів експертизи. Порівняно з іншими методами визначення ступеня ризику методу експертних оцінок більше властивий суб'єктивний характер. Основна перевага методу експертних оцінок полягає в можливості використовувати досвід експертів для аналізу проекту та обліку впливу різноманітних якісних чинників. Перевагою експертного аналізу є відсутність необхідності в точних початкових даних і дорогих програмних засобах, можливість здійснювати оцінку до розрахунку ефективності проекту, а також простота розрахунку. Основні недоліки – складність залучення незалежних експертів і суб'єктивність оцінки.

3. Метод аналогій. Цей метод за допомогою зіставлення даних, що були раніше, дає можливість побудувати так звану криву ризику. Передбачає використання ретроспективної інформації і здобутого досвіду, які закладаються у бази даних і бази знань. Результати оброблених даних і знай слугують основою для виявлення залежностей і закономірностей, притаманних соціально-економічним системам і процесам, з метою оцінювання потенційних ризиків. Сфера застосування доволі обмежена – це, зазвичай, допоміжний засіб для інших методів оцінювання ризиків. Об'єктивна складність застосування цього методу зумовлена не тільки браком даних про розвиток процесів у минулому, а й тим, що практично будь-яка сфера економічної діяльності перебуває у постійному розвитку і змінюється.

Метод аналогій в оцінці ризиків може бути ілюстрований на прикладі проекту в сфері публічного адміністрування, такого як розширення міської інфраструктури.

4. . Аналіз чутливості реагування. Ми знаємо, що більшість змінних, які визначають грошові потоки проекту, базуються на ймовірності розподілу, а отже, точно не відомі. Також ми знаємо, що більшість їх змінна у ключовій вхідній змінній величині (такій, як обсяг продажу) зумовлює чисту теперішню вартість (ЧТВ) проекту змінюватися.

Дослідження чутливості дає змогу відстежити варіацію ключових припущень під час прогнозування грошових потоків з метою визначення впливу, який вони можуть чинити на проектувану вигоду. Завдання методу полягає у визначенні кількісної оцінки зміни показника ефективності проекту при зміні окремих параметрів у визначеному діапазоні. Аналіз чутливості здійснюється в два етапи. На першому етапі формують математичну модель, яка описує залежності між параметрами системи, і досліджують модель на адекватність. Змістом другого етапу є встановлення залежності основних показників ефективності від ідентифікованих чинників ризику. В якості показників чутливості системи (процесу) щодо зміни чинників ризику використовують показники еластичності. Вважається, що ризик є тим більшим, чим більшою є еластичність показника ефективності до кожного із чинників та інтервал коливань чинників.

Аналіз чутливості проекту можна застосовувати з метою визначення чинників, які найістотніше впливають на результати проектів, і порівняльного аналізу проектів.

Метод ЧТВ базується на методології дисконтування грошових потоків. Для застосування цього підходу ми використаємо такі етапи:

1. Знаходимо теперішню вартість кожного грошового потоку, включаючи як прибутки, так і витрати, дисконтовану на вартість капіталу.

2. Сумуємо ці дисконтовані грошові потоки, і отриманий результат визначимо як чисту теперішню вартість проекту. Якщо ЧТВ>0, то проект доцільно прийняти. У протилежному випадку від нього слід відмовитися. Якщо ми маємо два проекти, що виключають один одного, то перевага віддається проекту з більшим значенням ЧТВ (Леї Презепі Уаіне).

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t},$$

Де CF_t — очікувані чисті грошові потоки у період,

k — вартість капіталу проекту;

t — порядковий номер розрахунку;

n — кількість років.

Очікувані фіксовані та змінні витрати проекту будемо називати базовими, оскільки у ході управління вони будуть змінюватися. В аналізі чутливості ми змінюємо кожну змінну величину на декілька визначених процентних пунктів вище та нижче очікуваної величини, не зачіпаючи інших факторів. Таким чином, визначаємо вплив кожного фактора (обсяг продажу, змінні фактори і вартість капіталу) на значення ЧТВ. Набір значень ЧТВ зображується на графіку разом із змінною величиною, яка була змінена. Схема показує графіки чутливості проекту для трьох ключових вхідних змінних величин (чим крутіший нахил, тим чутливіша ЧТВ до змін у змінних величинах. Якщо ми розглядаємо два проекти, то той, який із крутішими лініями чутливості, буде ризикованішим).

5. “Дерево рішень” – за допомогою цієї методики, слідуючи вздовж побудованих гілок і використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірності, оцінюють кожен шлях і вибирають менш ризикований. Це ієрархічна структура, в основі якої лежать відповіді «так» чи «ні» на певний перелік питань.

«Дерево рішень» — це спосіб представлення правил в ієрархічній, послідовній структурі, де кожному об’єкту відповідає один вузол рішення.

Застосовується у випадках невеликої кількості змінних і сценаріїв (варіантів) розвитку проекту. Вершини (вузли) дерева відображають ключові події, а стрілки (гілки) — роботи з реалізації проекту. На дереві рішень також відображається інформація про час, вартість робіт і ймовірність настання події. На основі дерева рішення визначають ймовірність кожного сценарію розвитку проекту, ефективність по кожному сценарію, інтегральний показник ефективності проекту. Додатна величина інтегрального показника характеризує допустимий ступінь ризику, пов’язаного із реалізацією проекту.

6. Аналіз сценарію -це техніка аналізу проектного ризику, що дає змогу врахувати як чутливість NPV до зміни вхідних змінних, так і інтервал, в якому перебувають їх імовірні значення.

Сутність методу полягає у визначенні впливу на критерій проектної ефективності одночасної дії всіх основних змінних проекту, які характеризують його грошові потоки. Важливою перевагою цього методу є той факт, що відхилення параметрів розраховуються з урахуванням їхніх взаємозалежностей (кореляції). Найчастіше розраховуються три можливі сценарії – песимістичний, оптимістичний і найімовірніший.

Очікуваний - базовий випадок, що був основою проведення аналізу чутливості.

«Найкращий», або оптимістичний, сценарій відбиває уявлення аналітика про те, наскільки поліпшуються умови реалізації проекту у тому випадку, коли всі обставини

будуть більш сприятливими, ніж заплановано. Однак усі ці зміни повинні бути реалістичними. Фактично експертна підготовка оптимістичного сценарію провадиться з погляду найсприятливішого оточення проекту під девізом «як поведе себе проект, коли компанії надзвичайно поталанить».

«Найгірший», або песимістичний, сценарій показує, наскільки невдалим буде проект, якщо умови його реалізації виявляться набагато гіршими, ніж передбачається. Реалістичність набору подій ґрунтується на інформації, наскільки гіршими будуть справи в проекті, якщо компанії не поталанить. Ці два додаткових сценарії мають бути внутрішньо послідовними.

Використовується із застосуванням спеціальних комп'ютерних програм (імітаційне моделювання) або електронних таблиць. У результаті формуються 3-5 сценаріїв розвитку проекту (таб.).

Кожному сценарію повинні відповідати:

- набір значень вихідних змінних,
- розраховане значення результуючих показників,
- імовірність настання даного сценарію розвитку проекту, обумовлена експертним шляхом.

Сценарії розвитку проекту

<i>Сценарій</i>	<i>Ймовірність</i>	<i>ЧДД</i>	<i>ЧДД (з урахуванням ймовірності)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4 = 2 x 3</i>
"оптимістичний"			
"нормальний"			
"песимістичний"			
<i>Σ</i>	1,0	-	

7. Імітаційне моделювання. Вважається доповненням до статистичного методу і застосовується для моделювання складних систем у випадках, коли:

- не існує чіткої математичної постановки задачі;
- не розроблені аналітичні або ітераційні методи розв'язання задачі;
- рівень деталізації, необхідний для урахування окремих особливостей системи, не можна відобразити в аналітичній формі.

За допомогою імітаційної моделі можна експериментувати над системами, коли це зробити на реальному об'єкті неможливо. Практично імітаційна модель реалізується тільки з використанням обчислювальної техніки, а тому її слід вважати формалізованим описом у пам'яті комп'ютера явища на грані його розуміння дослідником. Відображення основних характеристик явища може відбуватися навіть за відсутності деякої інформації за допомогою інтуїції і досвіду користувача, який працює з моделлю в режимі діалогу. Імітаційна модель сприймається як «чорна скринька», а певні судження по поведінку системи здійснюються на основі співвідношень «вхід-вихід», які отримують у результаті обчислень за моделлю згідно із запланованим експериментом. У результаті багаторазового відтворення досліджуваного процесу і статистичного оброблення даних знаходять статистичні оцінки ступеня ризику.

Практична реалізація цього підходу найчастіше ґрунтується на використанні методу Монте-Карло. Імітаційне моделювання за методом Монте-Карло дає змогу генерувати

велику кількість випадкових реалізацій проекту, автоматично створюючи безліч можливих сценаріїв і їхню стійкість до змін умов реалізації проекту.

Методи Монте-Карло — це загальна назва групи методів для вирішення різних робіт за допомогою випадкових послідовностей.

8. Визначення параметрів граничного рівня. Застосовується для визначення групи параметрів (показників), які характеризують ступінь стійкості проекту стосовно до можливих змін його реалізації. Граничним вважається таке значення параметра, при якому чистий прибуток дорівнює нулю. Основний показник групи — точка беззбитковості. Значення точки беззбитковості обов'язково розраховується при створенні нового підприємства, модернізації виробничих потужностей, введенні у виробництво нового виду продукції. Головна мета розрахунку точки беззбитковості полягає у знаходженні обсягів реалізації, необхідних для відшкодування витрат, а основою для аналізування беззбитковості слугують дані бухгалтерської звітності.

9. Оптимізаційні методи. Забезпечують пошук найкращих (оптимальних) варіантів функціонування економічних систем і процесів за умов раціонального використання обмежених ресурсів, тобто таких значень керуючих факторів, за яких досягається максимум (мінімум) функції мети (цільової функції) в області допустимих рішень. Показниками функції мети слугують обсяг й виробництва і реалізації продукції, витрати на виробництво, прибуток, рівень задоволення потреб тощо. Область допустимих рішень формується на основі фінансових, трудових, технологічних, ринкових обмежень щодо витрат ресурсів. Розрізняють задачі оптимізації з однією і декількома функціями мети. Методи оптимізації застосовують при відборі проектів із множини тих, що забезпечують певний ступінь ризику, який не перевищує встановленого рівня.

Переваги та недоліки основних методів оцінки ризиків проекту

Назва методу та сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
<i>Аналіз чутливості проекту:</i> передбачає послідовну одиничну заміну всіх факторів ризику, що впливають на певний результуючий показник та вибір найбільш небезпечних на основі ранжирування отриманих кількісних показників	Об'єктивність, теоретична прозорість, легкість проведення розрахунків, економіко-математична зрозумілість результатів, не потребує великої кількості інформації	Ізольований розгляд факторів, важкість виділення незалежних факторів, неврахування кореляції між факторами впливу на проект
<i>Сценарний підхід:</i> полягає у визначенні впливу одночасної зміни всіх ризикованих змінних параметрів проекту	Узгодження різних часових періодів, відображення реальної господарчо-виробничої ситуації підприємства, урахування кореляції відхилень ризикованих параметрів, розрахунок узагальнюючого показника ефективності проекту, можливість розрахунку інтегрального ризику неефективності проекту	Необхідність збору та обробки великої кількості інформації, необхідність ґрунтового якісного дослідження моделей, обмеженість кількості змінних та сценаріїв, імовірність зниження прогностичної цінності моделей внаслідок низької якості вихідної інформації або великої кількості сценаріїв
<i>Імітаційне моделювання:</i> полягає у знаходженні розподілу результуючого показника на основі відомих законів розподілення екзогенних змінних	Дозволяє оцінити стійкість проекту по відношенню до зовнішніх факторів, дозволяє оцінювати ризики, сценарії формуються автоматично, кількість сценаріїв може бути настільки завгодно великою	Складність методу, необхідність розробки спеціального програмного забезпечення, необхідність створення базової моделі вручну, складність підбору закону розподілення, необхідність додаткового аналізу результатів імітації

11.4 Способи мінімізації ризиків проекту

Планування реагування на ризики – це визначення кроків, які слід здійснити, щоб посилити позитивні наслідки ризикових подій і послабити їхні негативні наслідки. Планування містить у собі ідентифікацію і розподіл кожного ризику за категоріями. Ефективність розробки реагування прямо визначає, чи будуть наслідки впливу ризику на проект позитивними або негативними.

План реагування на ризики містить детальний опис заходів реагування на всі ідентифіковані ризики і може включати наступні розділи і документи:

- список ризиків і можливостей проекту, їх опис, причини і ступінь впливу ризиків на проект
- власники ризиків і розподіл відповідальності
- результати якісної і кількісної оцінки ризиків
- вибір заходів реагування (унікнути, передача, мінімізація або прийняття) для кожного виду ризиків
- рівень ризиків (ймовірність виникнення і вплив), який передбачається досягти завдяки застосуванню стратегії

- конкретні дії в рамках здійснення обраної стратегії
- бюджет і час реагування
- план на випадок несприятливих обставин, план нейтралізації, антикризовий план.

Не варто розробляти безліч антикризових заходів на кожен можливий і неможливий ризик в проекті. Інакше можна отримати величезний перелік робіт за проектом, що збільшує термін його виконання як мінімум у 2 рази. Ризики включають в себе загрози і сприятливі можливості, здатні впливати на успішність виконання проекту, а способи реагування розглядаються для кожного типу окремо.

Стратегія планування реагування повинна відповідати типам ризиків, рентабельності ресурсів і параметрам у часі. Питання, обговорювані під час штабів, повинні бути адекватні завданням на кожній стадії проекту і погоджені з усіма членами команди менеджменту проекту. Звичайно потрібні кілька варіантів стратегій реагування на ризики.

Існує декілька стратегій реагування на ризики (табл.). Для кожного ризику необхідно вибрати стратегію або комбінацію з різних стратегій, що є найбільш ефективною для роботи з ним.

Стратегії реагування на ризики

Група стратегій	Вид стратегії	Характеристика
1. Стратегії реагування на негативні ризики (загрози)	Ухилення	зміна плану управління проектом таким чином, щоб повністю виключити загрозу. Менеджер проекту також може захистити цілі проекту від впливу ризиків або змінити мету, яка піддається небезпеці. Найбільш радикальною стратегією ухилення є повне закриття проекту.
	Передача	При передачі ризику потрібно перекласти весь негативний вплив загрози або його частини, а також відповідальність за реагування на третю сторону. При передачі ризику відповідальність за управління ним перекладається на іншу сторону; ризик при цьому не усувається. Передача відповідальності за ризик найбільш ефективна щодо фінансових ризиків.
	Зниження	зменшення ймовірності та / або впливу негативної ризикованої події до прийнятних меж. Вжиті ранні дії щодо зменшення ймовірності настання ризику та / або його впливу в ході проекту часто виявляються більш ефективним, ніж спроби відшкодувань збитків, що вживаються після настання ризику.
	Прийняття	Вона вказує на те, що команда проекту вирішила не змінювати план управління проектом для боротьби з ризиком або не здатна визначити яку-небудь іншу відповідну стратегію реагування. Дана стратегія може бути пасивною або активною. Пасивне прийняття не потребує ніяких дій, окрім документування стратегії, - команді проекту доведеться мати справу з ризиками по мірі їх настання.

2. Стратегії реагування на позитивні ризики (сприятливі можливості)	Використання	Дана стратегія може бути обрана для реагування на ризики з позитивним впливом, якщо з точки зору організації необхідно, щоб дана сприятлива можливість гарантовано була реалізована. Дана стратегія призначена для усунення невизначеності, пов'язаної з певним позитивним ризиком, за допомогою заходів, які забезпечують появу можливості.
	Розподіл	Передача частини або всієї відповідальності за можливість третій стороні, здатній краще за інших скористатися наданою сприятливою можливістю в інтересах проекту. До числа заходів з розділення відносяться: освіта партнерств з спільної відповідальністю за ризики, команд, спеціалізованих компаній або спільних підприємств, які можуть засновуватися з конкретною метою отримання всіма сторонами переваг тієї чи іншої можливості.
	Підсилення	Визначення та максимізація ключових факторів, які обумовлюють появу даних позитивних впливів, можуть підвищити ймовірність їх настання. Приклади збільшення можливостей включають в себе виділення додаткових ресурсів для операції з метою її раннього завершення.
	Прийняття	бажання скористатися перевагою можливості в разі її настання без активного переслідування можливості
3. Стратегії реагування на можливі втрати	Стосовно до деяких ризикам команда проекту може задіяти план реагування на ризики, який може бути введений в дію тільки при заздалегідь визначених умовах, якщо є впевненість в достатній кількості ознак для виконання плану. Необхідно визначити і відстежувати події, які приводять в дію механізм реагування на можливі втрати, наприклад пропуск проміжних контрольних подій або отримання більш високого рівня пріоритетності у постачальника.	

На практиці традиційно виділяють чотири методи зниження ризику:

- Уникнення)– просте ухилення від діяльності чи обставин, які містять ризик, зміна плану проекту, щоб виключити ризик чи усунути вплив на цілі та результати проекту;
- Прийняття – це збереження відповідальності за ризик, готовність та здатність покрити всі можливі збитки за рахунок власних засобів, на покриття можливих втрат формуються резерви;
- Передача - перенесення відповідальності за ризик іншій стороні;
- Мінімізація– проведення власних спеціальних заходів щодо обмеження розміру ризику, створення спеціальних систем запобігання ризику.

До методів, які дозволяють зменшити ризики в управлінні проектами, відносять: *метод приватних ризиків*. Зауважимо, що найбільш приватні ризики проекту та заходи щодо їх нейтралізації можна оцінити за допомогою наступного методу. Даний метод ґрунтується на проведенні на етапі ідентифікації експертної оцінки ризиків, але припускає наявність докладної інформації про проект (у тому числі графіку здійснення, основних учасниках, вартості усіх видів ресурсів для кожного виду робіт).

Алгоритм методу приватних ризиків наступний:

розглядається ризик, що має найбільшу важливість для проекту; визначається перевитрата коштів з урахуванням ймовірності настання несприятливої події; складається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення важливості ризику (зменшення його ймовірності чи небезпеки); розраховуються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів; необхідні витрати з реалізації запропонованих заходів порівнюються з можливою перевитратою коштів внаслідок настання ризикової події; ухвалюється рішення про застосування протиризикових заходів; процес аналізу ризику

повторюється для наступного за важливістю ризику; хеджування. Такий ефективний метод зменшення ризиків варто використовувати для компенсації цінового ризику.

Основним інструментом хеджування є ф'ючерси та опціони.

Ф'ючерсний контракт – угода між продавцем і покупцем товару чи фінансового активу, з одного боку, і кліринговою палатою ф'ючерсної біржі – з іншого. Перевага ф'ючерсного контракту полягає у тому, що існує вторинний ринок для таких контрактів.

Характеристичні ознаки торгівлі ф'ючерсами:

стандартизація умов контракту. Крім ціни і кількості контрактів, усі умови стандартні, наприклад, розмір кожного контракту, дати поставки, маржі, торгові ліміти; виконання усіх контрактів гарантовано кліринговою палатою біржі; наявність для продуктів, що активно продаються, ємного вторинного ринку, що дозволяє продати контракти до дати поставки.

Опціон – угода про продаж чи купівлю права на купівлю чи продаж ф'ючерсного контракту до певної дати за обумовленою ціною, з оплатою покупцем відповідної премії. Опціон дозволяє його покупцю встановити мінімум чи максимум, що цікавить його ціни. Ризик покупця опціону обмежений сплаченою ним премією, а ризик продавця щодо зміни ціни потенційно не обмежений.

Вигоди для покупця опціону: обмежений ризик (сума премії), контроль над значними обсягами товару за обмежених коштів, можливість встановити максимальну ціну в очікуванні покупки чи мінімальну в очікуванні продажу, можливість застосувати різні стратегії хеджування. Вигоди для продавців опціонів: підвищений дохід і збільшення потоків грошових коштів; гарантії. Такий метод також має важливе значення у зменшенні ризиків. Реалізація крупних проектів, як правило, вимагає залучення позикового капіталу, у зв'язку з чим власник проекту має представити письмове зобов'язання третьої сторони сплатити борг у разі відмови позичальника від сплати;

лімітування. Такий метод зменшення ризику передбачає встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продажу, кредиту тощо. Застосовується банками при видачі позик, при укладенні договору на овердрафт тощо, власником проекту – при продажу продукції проекту у кредит, інвестором – при визначенні сум вкладення капіталу тощо;

заставу. В управлінні проектами такий метод зменшення ризиків теж широко використовується. Продукція проекту може бути запорукою при одержанні кредиту. Застава здійснюється у вигляді цесії (поступки прав) – письмової угоди між кредитором та позичальником, що деталізує залежність між термінами та умовами позики і закладеним активом.

Крім розглянутих, використовуються й інші методи зменшення ризику, а саме: диверсифікація (розподіл) ризиків. Передбачає розподіл ризиків, розподіл зусиль між видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані між собою, та між учасниками проекту. Розподіл проектних ризиків між його учасниками є ефективним способом їх зниження. Згідно теорії надійності із збільшенням кількості паралельних ланок у системі ймовірність відмови у ній знижується пропорційно кількості таких ланок. Тому розподіл ризиків між учасниками підвищує надійність досягнення результату. При цьому найлогічніше відповідальним за конкретний вид ризику призначити того учасника проекту, який володіє можливістю точніше і якісніше розраховувати і контролювати даний ризик. Розподіл ризиків оформляють при розробці фінансового плану проекту та контрактних документів. Розподіл ризиків фактично реалізується у процесі підготовки плану проекту та контрактних документів. Слід мати на увазі, що підвищення ризиків у одного з учасників має супроводжуватися адекватною зміною у розподілі доходів від

проекту. Тому у ході переговорів необхідно: виявити можливості учасників проекту щодо запобігання наслідків настання ризикових подій; визначити ступінь ризиків, яку бере на себе кожен учасник проекту; домовитися про прийнятну винагороду за ризики; дотримуватися паритету у співвідношенні ризиків і доходу між усіма учасниками проекту; страхування. Такий метод зменшення ризиків має важливе значення. У разі, якщо учасники проекту не у змозі забезпечити реалізацію проекту за настання тієї чи іншої ризикової події власними силами, необхідно здійснити страхування ризиків. По суті, страхування ризиків – це передача певних ризиків страховій компанії.

Оскільки зі збільшенням кількості ризиків сума ставок страхування зростає, страховій компанії вигідно страхувати події за незначного відсотку оплати ризиків. У фазі реалізації у міру необхідності відбувається здійснення заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу ризиків. Крім того, робота з виявлення, оцінки і аналізу ризиків продовжується, адже зовнішнє середовище проекту постійно знаходиться у стані змін, тому те, що раніше знаходилося у стані стабільності. Надалі може перетворитися на джерело невизначеності та ризику; створення резервів (так зване внутрішнє страхування); Резервування коштів на покриття непередбачених витрат являє собою спосіб боротьби з ризиком, що передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість проекту, і розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виконанні проекту.

Величина резерву має дорівнювати чи перевищувати величину коливання параметрів системи у часі. У цьому випадку витрати на резерви мають бути завжди нижче витрат (втрат), пов'язаних з ліквідацією відмови. Мінімізація ризиків завжди збільшує проектні витрати, але, разом з цим, збільшує проектний прибуток.

Резервування коштів проводиться у такій послідовності: проводиться оцінка потенційних наслідків ризиків, тобто сум на покриття непередбачених витрат. Для цього використовують усі перераховані методи аналізу ризиків; визначається структура резерву на покриття непередбачених витрат; визначаються напрямки використання резерву. Такими напрямками можуть бути:

виділення коштів для виявленої, не запланованої роботи за проектом;

збільшення коштів на роботу, для виконання якої було виділено недостатньо коштів;

формування варіанту бюджету з урахуванням робіт, для яких необхідні кошти ще не виділені;

компенсація непередбачених змін трудовитрат тощо, що виникають у ході роботи над проектом.

Після виконання роботи, для якої виділено резерв на покриття непередбачених витрат, необхідно порівняти плановий і фактичний розподіл непередбачених витрат. Не використана частина виділеного резерву повертається у резерв проекту. Частина цього резерву завжди має знаходитися у розпорядженні менеджера проекту, іншою частиною резерву розпоряджаються інші учасники проекту. Необхідною умовою успіху проекту є перевищення передбачуваних надходжень від реалізації проекту над відтоком грошових коштів на кожному кроці розрахунку. З метою зниження ризиків у царині фінансування необхідно створювати достатній запас міцності, що враховує такі види ризиків:

ризик незавершеного будівництва (додаткові витрати і відсутність запланованих на цей період доходів); ризик тимчасового зниження обсягу продажів продукції проекту; податковий ризик (неможливість використання податкових пільг та переваг, зміна

податкового законодавства); ризик несвоєчасної сплати заборгованостей з боку замовників; тощо.

Окреме місце в управлінні проектними ризиками посідає матриця оцінки ймовірності та наслідків (Probability and Impact Matrix), яка у світовій господарській практиці розглядається як інструмент, за допомогою якого зазвичай роблять оцінку ризиків. Така загальна назва поєднує різні види таблиць для кількісного аналізу ризиків.

Таким чином, в основу управління проектними ризиками покладено системну взаємодію наступних складових: оточуючого середовища та учасників проекту; життєвого циклу проекту; базових елементів проекту; видів управлінської діяльності та діяльності щодо забезпечення реалізації проекту; процесів прийняття управлінських рішень; підсистем управління проектом.

Лекція 12

ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ ТА НАПИСАННЯ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ ПРОЕКТІВ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

- 12.1 Основи ініціювання проектів у публічному секторі
- 12.2 Моделі ініціювання та оцінка життєздатності проекту
- 12.3 Написання проектної заявки: структура та рекомендації

12.1 Основи ініціювання проектів у публічному секторі

Ініціювання проектів публічного адміністрування є ключовим кроком у процесі управління проектами в сфері державного управління. Цей процес визначає, які проекти будуть запущені, які цілі вони повинні досягти, і якими ресурсами вони будуть підтримані. Ініціювання проектів вимагає глибокого аналізу, оцінки потреб та визначення пріоритетів для досягнення стратегічних цілей публічної адміністрації.

Традиційний метод поділу на етапи передбачає визначення послідовності дій, що мають бути завершені. В «традиційному методі» можливо визначити 5 складових проекту (4 етапи та контроль) розвитку проекту:

Ініціювання

Планування та розробка

Виконання та впровадження

Моніторинг та контроль

Завершення

Не всі проекти проходять кожен з етапів; проект може бути припинений до його завершення. Деякі проекти не мають етапів структурованого планування та/або моніторингу. Деякі проекти проходять стадії 2, 3, 4 або декілька разів.

Багато галузей використовують варіації зазначених етапів. *Наприклад*, будівельні проекти зазвичай проходять через приблизно такі етапи: Попереднє планування, Концептуальне проектування, Схематичне проектування, Розробка проекту, Будівельні креслення (або Договірні документи) та Управління будівництвом.

В розробці програмного забезпечення цей підхід відомий під назвою, дослівно, «*модель водоспаду*», (англ. waterfall model), наприклад, друга група завдань виконується після першої в лінійній послідовності. Для «моделі водоспаду» використовуватимемо

назву «послідовна модель». З метою адаптації послідовної моделі при розробці програмного забезпечення багато організацій використовують *методологію Раціональних уніфікованих процесів* (англ. Rational Unified Process - RUP).

RUP не вимагає та однозначно не вказує на необхідність використання послідовної моделі. Використання послідовної моделі управління проектами ефективне для невеликих, визначених проєктів, але для більш великих, невизначених та нових проєктів зазначена модель часто призводить до негативних результатів. «Конус невизначеності» (англ. Cone of Uncertainty) пояснює таке явище тим, що планування, яке виконується на початкових етапах проєкту є не ефективним через значний ступінь невизначеності. Це особливо актуально для розробки програмного забезпечення, оскільки така розробка часто є новим продуктом. В проєктах, де вимоги не були завершені і можуть змінюватися, використовується управління вимогами з метою розробки точного і повного визначення поведінки програмного забезпечення, що може бути базисом для його розробки. Тоді як визначення можуть змінюватися в залежності від галузі, фактичні етапи зазвичай відповідають загальним крокам вирішення проблем (англ. problem solving) — «ідентифікація проблеми, оцінювання варіантів вирішення, вибір шляху вирішення, впровадження та оцінювання».

Всі проєкти починаються з ідеї. Якщо є якась ідея можете вважати, що проєкт вже знаходиться на стадії ініціації.

Ініціація проєкту – це стадія проєкту, на якій виконується певний набір робіт для його успішного запуску. Зокрема, відбувається чітке визначення цілей і завдань проєкту, призначення керівника проєкту, розробка статуту, ідентифікація учасників і зацікавлених осіб.

Дуже, дуже часто цей етап життєвого циклу проєкту керівнику проєкту здається неважливим і непотрібним. Дійсно, про що тут думати, начальство сказало робити – значить, треба робити. Швидше бігти планувати, наприклад, а то і відразу виконувати. І це одна з найбільших помилок, яку тільки можна зробити.

Як розцінюється ініціація проєкту з позиції менеджера проєкту? З точки зору професійної етики саме на етапі ініціації він повинен чесно відповісти собі на питання, чи можна цей проєкт зробити в рамках мають обмежень за часом, грошей, ресурсів та ін.? Якщо вже зараз зрозуміло, що не можна, саме час підняти руку і з цифрами в руках пояснити, чому не можна.

На фазі *ініціалізації проєкту* (концептуальна, передінвестиційна фаза) виконуються три групи робіт:

- розроблення концепції проєкту;
- техніко-економічне обґрунтування проєкту, його життєздатності та сталості;
- підготовка оцінного висновку (експертиза проєкту).

Розроблення концепції

- ідентифікація ідеї проєкту (опрацювання проблеми, ідеї проєкту, мети, продукту й результатів, очікуваних вигод, обмежень, ризиків проєкту);
- SMART-деталізація мети;
- опис функціонування продукту.

Потреба в змінах з'являється, коли виникає дискомфорт – проблема (ситуація, що перешкоджає нормальному функціонуванню чи розвитку) або відкривається нова можливість.

На фазі ініціалізації проекту головна увага зосереджена на визначенні проблеми: уточнюється проблемна ситуація та описується проблема (публічна проблема), що буде вирішуватися в форматі проекту.

Ще однією суттєвою характеристикою проектів у публічній сфері є те, що вони завжди спрямовані на розв'язання проблем, визначених у відповідних урядових документах – урядовій програмі, концепціях чи стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань. Тому управління проектами у публічній сфері А. Чемерис визначає як «...процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми. При цьому в умовах обмеженого часу та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не розроблялися раніше та відрізняються від існуючих аналогів»

На цьому етапі ви повинні чітко сформулювати бажані результати які ви хочете досягти реалізуючі проект. Причому цих результатів повинні прагнути усі учасники команди. На початку проекту притримуйтеся припущення, що нікому нічого не зрозуміло. Для того, щоб отримати чіткий перелік очікувань, дайте відповіді на такі запитання:

- Хто може вплинути на цей проект?
- Хто визначає його успіх, і які їхні очікування?
- Які обмеження для проекту?
- Як сформувати загальне розуміння результатів проекту?

Щоб дати відповідь на такі запитання вам потрібно зробити три кроки:

1. Визначте всіх учасників;
2. Визначте провідних учасників;
3. Ефективно опитайте провідних учасників.

Традиційні принципи класифікації причин ініціації проектів, розглянуті у попередніх дослідженнях [1], потребують доповнення загальною метою ініціації проектів в публічній сфері – а саме: необхідністю втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування для розв'язання публічної проблеми з застосуванням проектного підходу.



Серед причин ініціації проектів та програм необхідно виділити дві основні групи – це потреби окремих бізнесових структур, включаючи приватних осіб, та потреби державних органів влади чи органів місцевого самоврядування. Ініціація проектів, викликана віднесеними до першої групи причинами, буде спрямована переважно на отримання економічних ефектів. Друга група причин призводить до ініціації проектів з

більш широким спектром проблематики, куди можуть входити отримання соціальних та екологічних ефектів, задоволення містобудівних, оборонних та інших державних інтересів, проголошених в стратегічних програмних документах. Також в останній групі причин ініціації проектів можуть бути і економічні проблеми.

Для такого виду проектної діяльності, як державно-приватне партнерство, необхідним є розгляд обох груп причин ініціації проектів одночасно. Цей вид діяльності регулюється законодавством, та здійснюється за принципом узгодження інтересів державних та приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди. Це дозволяє стверджувати, що серед причин ініціації відповідних проектів на засадах державно-приватного партнерства потрібно розглядати з однаковими ваговими коефіцієнтами як потреби держави і місцевої влади, так і стратегічні бізнесові потреби. Нажаль, відсутність методологічної формалізації процесу балансування державних та комерційних інтересів в процесі ініціації такого партнерства призводить до того, що при плануванні відповідних проектів, другій причинній складовій традиційно приділяється значно менше уваги, ніж першій. Як наслідок цього та інших факторів, фахівці відмічають дуже низький рівень державно-приватної партнерської активності в регіонах та у деяких сферах діяльності, таких як, наприклад, розвиток інфраструктурних об'єктів, будівництво доріг, та ін

Першою системною проблемою використання державно-приватного партнерства на місцевому і регіональному рівні тими ж фахівцями визначена недостатня привабливість для приватних інвесторів значної частини об'єктів, на яких передбачається реалізація проектів на засадах державно-приватного партнерства. Однак, серед переліку дій, необхідних для активізації державно-приватного партнерства як механізму реалізації нової регіональної політики, відповідні методологічні вдосконалення процесів ініціації проектів та їхнього цілепокладання, нажалі, не згадуються. Тому є необхідність розглянути далі процеси ініціації проектів в комерційній та публічній сфері більш детально.

Керівництво РМВoК визначає ініціацію проекту як запуск процесу, який може завершитися авторизацією нового проекту. До групи процесів ініціації стандарт включає процеси, які виконуються для визначення нового проекту шляхом отримання авторизації на його початок. Метою групи процесів ініціації є приведення у відповідність очікувань зацікавлених сторін з метою проекту, поінформування зацікавлених сторін про зміст проекту та його цілі, а також обговорення з ними, яким чином їх участь в проекті і пов'язаних з ним фазах може допомогти забезпечити задоволення їх очікувань.

В основі всіх проблем, зокрема у публічній сфері, є *потреби зацікавлених сторін*. Тому аналіз зацікавлених сторін тісно пов'язаний з аналізом проблеми – природу проблеми можна достеменно зрозуміти лише оцінивши потреби кінцевих споживачів.

Під час аналізу зацікавлених сторін треба:

1. Визначити проблему (або можливість розвитку)
2. Визначити всі цільові групи, зацікавлені у потенційному проекті
3. Визначити ролі, інтереси, можливості кожної групи (сильні та слабкі сторони)

Визначити можливості співробітництва або конфлікт взаємовідносин

Учасники проекту – фізичні та \ або юридичні особи, які безпосередньо залучені до реалізації проекту, або чий інтереси можуть бути порушені при здійсненні проекту.

За ступенем залучення в проект можна виділити три групи учасників:

- основна команда – група фахівців і організацій, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту в тісному контакті один з одним;
- розширена команда – більш велика, ніж основна група, об'єднує фахівців і організацій, які сприяють членам основної групи, але не беруть участі безпосередньо в здійсненні проекту та досягненні його цілей;
- зацікавлені сторони – люди і організації, які надають вплив на членів основної і розширеної команд і на хід робіт за проектом, але не вступають з ними в пряму співпрацю.

Як правило, основними учасниками проекту є:

Замовник – сторона, зацікавлена в здійсненні проекту та досягненні його цілей. Майбутній власник результатів проекту. Замовник визначає основні вимоги до результатів проекту, забезпечує фінансування проекту за рахунок своїх або залучених коштів, може укладати контракти з основними виконавцями проекту.

У компанії, яка ініціювала проект, можуть виділятися ролі ініціатора і / або спонсора (куратора) проекту.

Ініціатор проекту – це співробітник, який ідентифікує потребу в проекті і вносить «пропозицію» про ініціювання проекту. Ця людина може бути представником будь-якого функціонального підрозділу або рівня всередині або поза організації.

Спонсор (куратор) проекту – співробітник (як правило, керівник вищої ланки) організації, що реалізує проект, який опікується проектом з боку організації (власника проекту), забезпечує загальний контроль і підтримку проекту (фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси). Спонсор (куратор) проекту відповідає за досягнення проектом кінцевих цілей і реалізацію вигод для організації. Спонсор проекту несе відповідальність перед генеральним директором / президентом або перед керуючим радою.

Спонсор проекту призначає менеджера проекту і забезпечує йому необхідну підтримку.

Менеджер проекту (керівник проекту) – особа, відповідальна за управління проектом. Менеджер проекту несе відповідальність за досягнення цілей проекту в рамках бюджету, в термін і з заданим рівнем якості.

Керівник проекту забезпечує щоденне управління проектом, командою проекту, в розрізі всіх основних управлінських функцій (управління за термінами, витратами, ризиків тощо.). Залежно від розміру проекту, менеджер проекту може отримувати підтримку з боку адміністратора проекту, або команди підтримки (офісу проекту).

Можливими учасниками проекту в залежності від його типу, виду, складності та масштабу можуть бути:

Інвестор – сторона, яка вкладає інвестиції в проект, наприклад, за допомогою кредитів. Якщо інвестор і замовник не є одним і тим же особою, то в якості інвесторів зазвичай виступають банки, інвестиційні фонди та інші організації.

Контрактор (генеральний контрактор) – сторона або учасник проекту, що вступає у відносини з замовником, і бере на себе відповідальність за виконання робіт і послуг за контрактом – це може бути весь проект або його частина.

Субконтрактор – вступає в договірні відносини з контрактором або субконтракторів більш високого рівня. Несе відповідальність за виконання робіт і послуг відповідно до контракту.

Постачальники – субконтракторів, які здійснюють різні види поставок на контрактній основі – матеріали, обладнання, транспортні засоби та ін.

Органи влади – сторони висувають і підтримують екологічні, соціальні та інші суспільні і державні вимоги, пов’язані з реалізацією проекту.

Споживачі кінцевої продукції – юридичні та фізичні особи, які є замовниками і користувачами результату проекту, що визначають вимоги до продукції, що виробляється і послуги, що надаються, формують попит на них.

Визначення всіх учасників проекту

Для визначення учасників проекту можна скористатися інструментом “**Груповий мозковий штурм**”. За його допомогою ви легше виявити всіх учасників проекту і визначити ключових осіб без яких ваш проект опиниться недієздатним.

Визначте провідних учасників

Провідний учасник – людина, яка визначає успіх або невдачу проекту.

Провідним учасником може опинитися людина, на яку б ви з початку ніколи не подумали. Те, що ви робите як керівник проекту впливає на безліч людей: спонсора, керівника спонсора, головного фінансиста (фігура №1), керівників відділів тощо.

Для визначення провідних учасників можна застосувати інструмент **D.A.N.C.E**

D – Decisions (Рішення) – особи, які ухвалюють рішення, керують проектом або впливають на нього;

A – Authority (Влада) – особи, які мають владу на дозвіл, щодо здійснення проекту;

N – Need (Необхідність) – особи, які отримують прямий зиск від проекту або проект на них впливає, і тому їм необхідно про нього знати;

C – Connections (Зв’язки) – особи, пов’язані з ресурсами, які необхідні для забезпечення успіху проекту;

E – Energy (Енергія) – особи, які мають позитивну або негативну енергію, яка може вплинути на успіх проекту.

Дуже часто проект-менеджери звертають тільки увагу на людей з категорії D, A та N. Це люди які підписують бюджет, ухвалюють рішення або отримують вигоду від проекту, а ось про людей зі зв’язками або з позитивною або негативною енергію забувають. І дарма. Ці категорії людей можуть дуже погубити вам кінцевий результат проекту, якщо їх не виявити на стадії ініціації і не прислухатися до їхньої думки.

«Входами» процесу ініціації проекту, відповідно до стандарту PMBoK, є бізнес-документи, що формуються поза проектом, та зазвичай включають:

- бізнес-кейс, що є документованим аналізом економічної доцільності, який використовується для встановлення обґрунтованості вигод відібраного компонента, ще не визначеного в достатній мірі, а також є основою для авторизації подальших операцій з управління проектом;
- план управління вигодами, що є документованим роз’ясненням, яке визначає процеси для створення, максимізації і підтримки вигод, забезпечуваних проектом або програмою.

Ключові вигоди від даної групи процесів полягають у тому, що авторизуються тільки проекти, які узгоджені із стратегічними цілями організації, а також в тому, що з самого початку проекту враховуються бізнес-кейс, вигоди і зацікавлені сторони.

Наведений в стандарті PMBoK опис процесів ініціації проекту дозволяє формалізувати наступну модель ініціації проектів, представлену на рис. 12. 1,

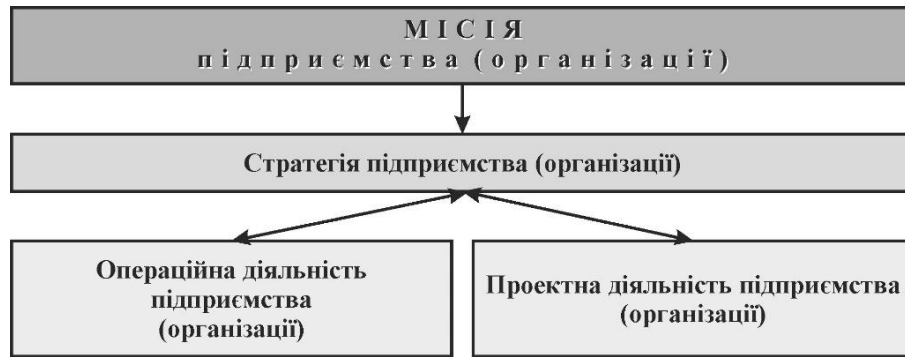


Рис. 12.1 - Модель ініціації проектів в комерційній сфері

Модель відображає зв'язок проектів зі стратегією та визначає проекти і операційну діяльність як засоби досягнення стратегічних цілей підприємств та організацій. Операційна діяльність використовується для досягнення цілей, пов'язаних із основним видом діяльності підприємства чи організації. Проектна діяльність є засобом досягнення цілей у сферах, що виходять за рамки повсякденної діяльності підприємства. Прикладами стратегічних цілей організацій, досягнення яких можливе через реалізацію проектів, можуть виступати розширення ринкового сегменту товару, диверсифікація виробництва, мінімізація виробничих витрат за рахунок впровадження новітніх технологій виробництва, та ін. При розробці проектів у публічній сфері та проектів державно-приватного партнерства. Через те, що розгляд діяльності в публічній сфері як суто комерційної не є коректним, бізнес-кейс як один з основних «входів» процесу ініціації проектів у відповідній сфері застосовуватись не може.

Тому далі визначимо більш детально засади ініціації проектів в публічній сфері на прикладі проектів розвитку територіальних громад. Наведені фахівцями рекомендації в галузі планування розвитку територіальних громад [7], дозволяють побудувати наступну модель ініціації відповідних проектів розвитку, представлену на рис. 3, розробленому авторами дослідження.

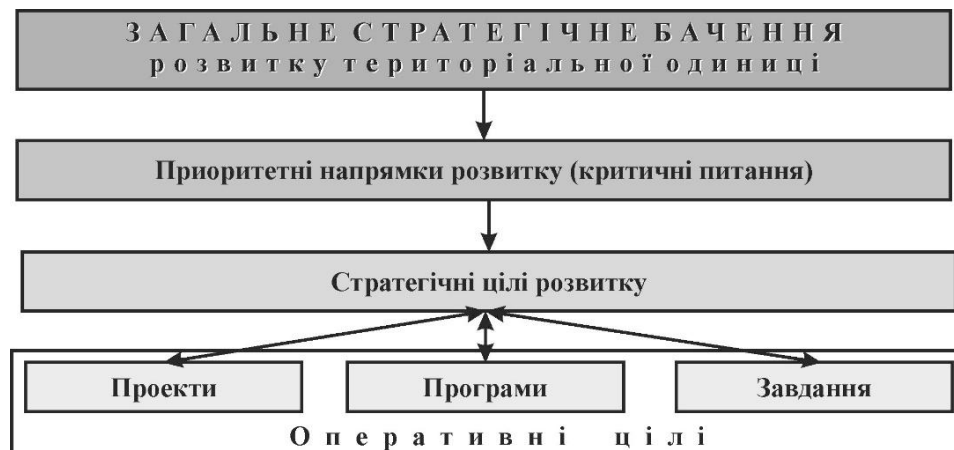


Рис. 12. 2 - Модель ініціації проектів в публічній сфері

За розробленою моделлю, основою формування проектів розвитку територіальних громад є загальне стратегічне бачення, яке визначається як спільне, погоджене на основі

консенсусу, бачення того, як громада має виглядати в майбутньому в результаті реалізації стратегії. Стратегічне бачення має більш далекі горизонти, ніж сама стратегія і демонструє уявлення громади (чи кількох громад) про стан розвитку території на 15 – 20 років вперед. Означене загальне бачення формується на основі побудованого профілю територіальної одиниці, результатів SWOT-аналізу та опитування думки бізнесу, влади та громади щодо їх бачення напрямів розвитку

Хоча зовні дві моделі на рис. 2 та рис. 3 є дуже схожими, принциповою відмінністю між ними є об'єкт, щодо якого планується проектна діяльність. У першому випадку таким об'єктом є певна бізнес-одиниця, яка в рамках забезпечення реалізації власної стратегії стикається із новою задачею, що не може бути вирішена у рамках здійснення нею операційної діяльності. В наступному випадку об'єктом проектної діяльності може виступати будь-який територіальний, соціальний, бізнесовий чи природний елемент, що опиняється у фокусі пріоритетного напрямку розвитку. Саме від об'єкту планованої проектної діяльності залежать як вхідні дані процесу ініціації проекту, так і застосована модель цього процесу.

У ході аналізу та за його результатами слід сформулювати проблему і описати її просто, прозоро, конкретно через відповіді на такі запитання:

- що становить проблему, які її симптоми;
- соціально-економічний, політичний, правовий, технічний, культурний контекст;
- масштаб і впливи проблеми;
- чому з'явилася проблема, причини її виникнення;
- кого стосується проблема (зацікавлені сторони, цільові групи);
- що вже робилося з розв'язання проблеми і чому не вдалося досягти бажаних результатів (досвід);
- що буде, якщо проблема не буде розв'язана (статус-кво)

Бажано використати конкретні цифри, статистику, аналітику, результати опитувань, таблиці, діаграми, графіки.

Наголос – на нових можливостях після розв'язання проблеми.

Опис та соціально-економічний аналіз проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект має містити таку інформацію:

- стисла інформація про проект, опис існуючих потреб і проблем;
- детальне визначення проблематики майбутнього проекту;
- соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми у проектний спосіб;
- визначення цільових груп проекту;
- підтвердження або спростування наявності існування в регіоні чітко визначеного перспективного бачення щодо розвитку сфери діяльності, яка є змістом проекту.

Змістом яких місцевих нормативно-правових актів воно відображено? Якщо так, додати витяги з відповідних документів. Надати інформацію, яким чином запропонований проект відповідає змісту загальної концепції розвитку території, якщо така існує. Надати обґрунтування спрямованості результатів проекту на визначені цільові групи.

При формуванні *концепції проекту* розглядається *ідея проекту*.

Ідея проекту – формалізоване представлення інформації, яка з точністю $\pm 50\%$ дає уявлення:

- про конкретну проблему діяльності;

- сутність та інноваційність задуму,
- його спроможність розв'язати проблему;
- мету проекту;
- орієнтовні очікувані вигоди;
- обмеження реалізації ідеї проекту;
- припущення та ризики реалізації ідеї.

При опрацюванні ідеї проекту здійснюються:

- консультації з зацікавленими сторонами (ЗС) і забезпечення їх активної участі у проекті (надати ЗС необхідну інформацію щодо альтернатив розв'язання проблеми, з'ясувати думки ЗС, залучити до роботи представників ЗС, визначити позиції ЗС щодо проекту);
- визначення ідеї (варіантів, альтернатив) проекту (на засадах інноваційного підходу);
- відбір ідеї (для проектів публічної сфери - на базі вимог принципів доречності, здійсненності, стійкості (матриця рішень));
- визначення мети, цілей та результатів проекту;
- оцінювання основних складників системи якості проекту (для проектів публічної сфери – з урахуванням вимог принципів актуальності, здійсненності, ефективності та належного управління).

За вимогами Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування ідея проекту має відповідати вимогам щодо інноваційності.

Інноваційність може бути *абсолютна* («уперше») або *відносна* («уперше» для даної організації, території, ринку...).

Традиційно застосовують «універсальну» ознаку інноваційності – продукт або послуга, які сприймаються на ринку як нові.

Частіше за все проекти у сфері місцевого та регіонального розвитку будуються на відносних інноваціях: продукт, який створюється в результаті реалізації таких проектів, може мати аналоги у світі, але саме для даної території створюваний продукт буде новим, що і обумовить унікальність проекту та його інноваційність.

Критерії інноваційності проекту:

- висока суспільна корисність, відчутний позитивний ефект для територіальної громади;
- наявність технологічних інновацій (продуктових, процесних);
- наявність управлінських, організаційних, маркетингових інновацій, застосування нових ринкових підходів та методів тощо.

Чим інноваційнішим є проект, тим імовірніші його невизначеність та можливість виникнення ризикових подій.

Інноваційна пропозиція здійснюється у разі потреби, якщо проект передбачає технічну або іншу інновацію (продукт, послугу), розробку окремих методологічних елементів, які суттєво впливатимуть на ефективність здійснення трансформаційних перетворень у окремій сфері життєдіяльності територіальної громади (наприклад, зміна економічних відносин, демонополізація надання послуг, запровадження нових механізмів надання послуг, впровадження зарубіжного досвіду, реструктуризація окремого комунального підприємства, формування надійних джерел надходжень до бюджету розвитку, розробка усталених місцевих процедур у сфері соціально- економічного розвитку, фінансовій, майновій та інших сферах...).

Логічну структуру мети проекту можна уявити у вигляді трьох складників, перший з яких характеризує ключовий зміст діяльності, що необхідно реалізувати через проект для отримання продукту проекту в матеріальному вигляді (модернізація, реконструкція, сертифікація, упровадження, ліквідація, створення, розробка, побудова й т.п.); друга повинна давати уявлення про майбутній матеріальний продукт проекту, що кореспондується з назвою продукту проекту; третя містить бажані показники реалізації проекту в часі, вартості та, при можливості, особливості його реалізації (територіальні, оточення тощо).

Наприклад: «Реконструкція футбольного стадіону «Металург» із забезпеченням відповідності європейським вимогам якості до 01.04.2011 з дотриманням бюджету 780 млн грн».

Бажано мету проекту деталізувати через відомі у менеджменті вимоги до «розумних» цілей (*SMART*-вимоги: конкретність (*specific*), вимірюваність (*measurable*), узгодженість з місією та іншими цілями (*agreed-upon*), досяжність (*realistic*), визначеність у часі (*timed*).

Техніко-економічне обґрунтування проекту, його життєздатності та сталості (суб'єкти: замовник, інвестор, іноді - керівник):

- проектний аналіз: дослідження продукту проекту і середовища;
- ЕО, бізнес-план (альтернативи);
- оцінювання ефекту (цінності) і життєздатності проекту.

Прийнято розрізняти такі види проектного аналізу:

- технічний;
- комерційний;
- екологічний;
- соціальний;
- організаційний (інституційний);
- фінансовий;
- економічний;
- аналіз ризиків.

Алгоритм проектного аналізу. Попередній аналіз здійсненності. Як характеризується зрілість галузі та конкурентоспроможність підприємства?

Комерційний аналіз. Чи є попит на продукт проекту? (Попит на продукт проекту, вибір цільового сегменту, позиціонування продукту проекту, відповідність до прийнятої стратегії, ресурсне забезпечення проекту, заходи щодо просування продукту проекту.)

Технічний аналіз. Чи є проект технічно обґрунтованим?

Екологічний аналіз. Який вплив здійснює проект на оточуюче середовище?

Фінансовий аналіз. Чи є проект життєздатним у фінансовому відношенні?

Чи повертаються витрати на проект?

Економічний аналіз. Яка ефективність проекту для суспільства?

Соціальний аналіз. Яким чином проект сприяє вирішенню соціальних проблем? Як враховані інтереси різних соціальних груп?

Інституційний аналіз. Який ступінь сприяння зовнішнього оточення проекту його реалізації?

Аналіз ризиків. Яким чином невизначеність впливає на проект?

Підготовка експертного (оцінного) висновку

- причини ініціації обраної альтернативи проекту
- попередній опис змісту проекту
- формалізація мети, продукту та результату проекту
- опис обмежень та допущень проекту

Готуються такі документи, як: *статут проекту, логічна матриця проекту*. Очікувані результати проектів публічного управління повинні відповідати вимогам сталості:

Фінансова сталість

- *економічна ефективність та показники самоокупності проекту*: за якими показниками буде вимірюватись - чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для розвитку механізмів соціально- економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону); якщо так, надати відповідне обґрунтування;
- *подальший розвиток й функціонування* відповідних (у тому числі започаткованих за результатами проекту) структур, організацій та підприємств на засадах самоокупності, або принаймні незалежності від грантового фінансування;
- яким чином діяльність за проектом позначиться на *формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету* (бажано обґрунтувати фінансовий прогноз таких надходжень);

Інституційна сталість

- запланований вплив від реалізації проекту на *розвиток місцевих інститутів*, зокрема комунальної інфраструктури, мережі спеціалізованих закладів, місцевого підприємництва, громадських організацій;
- чи отримано розвиток місцевих консалтингових організацій та *впровадження у практику дій місцевого самоврядування* залучення місцевого консалтингового потенціалу для вирішення питань місцевого значення (якщо таке передбачалося результатами проекту);
- *які особи набули повноважень власника* матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту.

Політична сталість

- критерії оцінювання *структурного впливу проекту* на:
- формування місцевої політики у відповідній сфері (галузі),
- якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень на відповідній території, зміни управлінської поведінки та форматів взаємовідносин органів місцевого самоврядування з комунальними підприємствами, установами, організаціями; місцевим підприємництвом та громадськими організаціями; місцевими органами виконавчої влади; з органами місцевого самоврядування інших ланок та інших територіальних громад.
- *наповнення місцевої нормативно-правової бази* та на перспективах її подальшого розвитку.

Ініціювання проектів публічного адміністрування - це складний процес, який вимагає глибокого аналізу та обґрунтування. Правильно проведений цей етап дозволить публічним органам досягти стратегічних цілей та забезпечити якісне надання послуг громадянам. Важливо враховувати ефективне управління ресурсами, аналіз ризиків та розробку бізнес-кейсу для успішної реалізації проектів.

1. Написання проектної заявки

Розпочинаючи пошук фінансування, пам'ятайте, що для написання якісного проекту необхідно не один день. Розпочинати підготовку заявки потрібно заздалегідь. Таким чином, Ви матимете більше часу, щоб ознайомитись з вимогами донорів і з самим процесом написання заявки.

Проектна заявка - це документ, який містить детальний опис проекту, включаючи його мету, об'єктиви, обсяг, ресурси, графік та плани виконання. Вона служить для представлення ідей та концепцій проекту та є основою для подальших рішень та дій.

Метою проектної заявки є формалізація концепції проекту, залучення зацікавлених сторін, залучення фінансування та управління всіма етапами проекту від початку до завершення.

Проектна заявка в контексті проектів публічного адміністрування є офіційним документом, який визначає ключові аспекти проекту, включаючи його цілі, обсяг, завдання, ресурси та інші важливі деталі. Зазвичай ця заявка використовується для подання проекту на розгляд та фінансування від органів публічного управління.

Незважаючи на те, що в кожного донора свої вимоги щодо оформлення проектних заявок, у їх структурі можна виокремити певні елементи. Ми пропонуємо універсальні рекомендації для написання проекту, який дозволить включити до заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються у вимогах різних донорів.

Титульний аркуш є своєрідною візитною карткою Вашої заявки. Він повинен містити всю необхідну для донора інформацію.

Більшість організацій-грантодавців вимагають, щоб титульний аркуш займав одну сторінку, інші ж взагалі пропонують власний розроблений зразок, який має бути використаний заявником. Навіть якщо грантодавець і не вимагає наявності титульного аркуша, його все ж необхідно представити.

Анотація повинна містити короткий та чіткий текст. Донорами зазвичай, вказується, скільки саме знаків, слів чи рядків може мати анотація. Радимо писати анотацію в останню чергу, коли всі інші розділи проектної заявки вже написані. Це дозволить охарактеризувати Ваш проект максимально чітко.

Вступ (Introduction)

У цій частині заявки Ви повинні розповісти про Вашу організацію як про претендента на грант. Як правило, заявки фінансуються, виходячи з репутації організації-заявника, а не тільки з якості самого проекту. У вступі Ви обґрунтовуєте чому заявка саме Вашої організації заслуговує на підтримку.

Рекомендований обсяг вступу – 0,5–2 сторінки.

Вступ та бюджет аналізуються найбільш ретельно. Тому, ці розділи мають бути написані так, щоб у донора не виникло ані найменшого сумніву у Вашій спроможності виконати поставлені завдання та правильно розпорядитися коштами.

Грантрайтинг вимагає системного підходу. Тому для успішного пошуку фінансування заздалегідь потурбуйтеся, щоб Вашу організацію (та особисто керівників проектів) добре знали в обраній сфері діяльності, створіть міцні зв'язки з потенційними партнерами, зробіть добру рекламу своїй організації.

Постановка проблеми (Problem Statement)

У цьому розділі Вам слід точно описати конкретну проблему, яку збираєтесь розв'язати за допомогою проекту.

Опишіть ситуацію, що спонукала Вас приступити до розробки проекту. Пам'ятайте про тісний зв'язок між описом проблеми і метою проекту, за допомогою якого вирішуватиметься дана проблема.

Для читача має бути очевидним, що реалізація проекту хоч у незначному обсязі, але покращить стан певної групи осіб, ситуацію у сфері діяльності Вашої організації. Текст цього розділу потрібно будувати на емоційних припущеннях. Аргументовані, логічно поєднані міркування переконують донора в тому, що Ваші сподівання щодо результатів проекту є реалістичними і не ґрунтуються лише на здогадах.

Представте ситуацію прозоро, чітко і правдиво, спираючись на перевірену інформацію та дані.

Мета і завдання проекту (project goal and objectives)

Добре підготовлений проект має бути логічно побудованим. *Вступ* повинен підготувати читача до сприйняття наступного розділу – *Постановка проблеми*. Відповідно *Постановка проблеми* повинна мати логічний перехід до *Мет*и і завдань.

Мета або загальна ціль проекту (goal) – це загальна декларація того, що має бути зроблено. Вона описує призначення проекту – безпосередньо його кінцевий результат.

Отже, мета проекту є описом ситуації, яка настане, коли проект буде реалізовано відповідно до наших планів. при цьому слід розуміти, що суспільну проблему зазвичай складно вирішити за допомогою реалізації лише одного проекту, тобто мети можна досягти шляхом поєднання зусиль у бага тьох проектах та програмах.

Мета визначається з огляду на ті причини існуючих проблем, які необхідно усунути. Мету необхідно сформулювати без заперечень, тобто «Що Ви хочете?» замість «Чого Ви не хочете?».

Мета проекту не обов'язково має бути одна. Цілей може бути декілька, вони можуть бути короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими, але обов'язково взаємозалежними. Від досягнення короткострокових цілей, як правило, залежить досягнення довгострокової мети. Короткострокові цілі стосуються цільових груп проекту, середньострокові можуть охоплювати більший загальний, а довгострокові стосуються всього суспільства.

Завдання або конкретні цілі проекту (objectives) – це поетапні віхи, які мають бути реалізовані в ході діяльності з реалізації проекту. Сукупність вирішених завдань – це очікуваний результат виконання проекту, тобто досягнута мета.

Тобто завдання – це ті можливі напрямки поліпшення ситуації, які Ви описували в розділі *Постановка проблеми*. Завдання проекту мають бути максимально конкретизовані. У них повинні бути кількісні дані про ступінь корисності проекту.

Існує два типи завдань — продуктивні та якісні.

Продуктивні завдання:

Таблиця 1

Мета	Завдання
- Загальна декларація того, що повинно бути виконано. - Результат діяльності, фінал якої визначений для вирішення за гальної проблеми - Вирішення проблеми, описаної вами раніше. - Бачення напрямку, у якому все буде рухатися.	- Містять у собі низку конкретних заходів, які мають бути виконані для досягнення мети проекту. - Одне завдання вирішує частину загальної мети. - Є завершеним модулем, а не процесом, описом того, що буде існувати після закінчення проекту.

• Носить суб'єктивний характер. • Має бути зрозумілою для кожного, навіть для того, хто не працює безпосередньо із проектом	• Надає більш детальну картину того, що має бути виконано за визначений для реалізації час. • Має бути виконане до кінця проекту
--	---

їх результатами є конкретні продукти – комп'ютерна база даних, бібліотека, інформаційно-консультативний центр, дитячий майданчик, волонтерський центр, проведений цикл тренінгів тощо;

продуктивні завдання перевіряється статистично – кількість людей, які

пройшли перенавчання та отримали нову кваліфікацію в малому бізнесі; кількість будинків, підключених до системи очищення; кількість використовуваної води в літрах; кількість засіяних культур на гектар і т. д.

Якісні завдання:

результатом виконання якісних завдань є «невловимі» речі – поліпшення знань, одержання нових навичок, придбання кваліфікації та ін.;

- міра зміни якості може бути відчутна при спостереженні, виявлена при індивідуальному інтерв'ю, шляхом проведення опитувань тощо;
- кількісні результати якісного завдання не можуть бути обмежені тільки кількістю людей, що пройшли перенавчання, але повинні також ураховувати кількість людей, що реально працюють у тій сфері, для якої власне вони проходили перенавчання, використовуючи отримані знання.

Для того щоб була можливість зіставити результати із завданнями, останні слід формулювати за вимогами «SMART»:

Методи (Methods)

У розділі *Методи* описуються ті види діяльності або заходи, які необхідно здійснити для одержання запланованих результатів за допомогою наявних і запитуваних ресурсів. Перед Вами постає два ключових моменти:

В чому полягає Ваша стратегія?

Чому Ви обрали саме її?

Відповідь на останнє питання потребує від Вас знання проектів, аналогічних вашому. Хто ще працював над розв'язання даної проблеми у вашому районі або донебудь ще? Які методи застосовувалися раніше й застосовуються зараз і з якими результатами? Ви повинні обґрунтувати ваш вибір і вказати, що буде зроблено, хто конкретно буде здійснювати діяльність, як, коли та в якій послідовності, які ресурси будуть використані.

Пам'ятайте, що фінансується не проблема, а її вирішення, обґрунтоване розв'язання – ланцюг подій, дій, заходів, підпорядкованих загальній логіці та цілям, які ведуть до вирішення проблеми. Усі грантодавці звертають увагу не тільки на те, що ви робите, а й на те, як Ви це робите: чи є у ваших діях логіка, чи спрямовані вони на поліпшення стану тієї або іншої соціальної групи, природного середовища тощо.

Слід також звернути увагу на те, чи мають запропоновані види діяльності чіткий і можливий причиннонаслідковий зв'язок з поставленими завданнями.

При розробці проекту Вам потрібно уникнути двох головних крайностей:

стереотипність проекту; штучна оригінальність проекту.

Аудиторія проекту (Target groups)

Аплікаційні форми і конкурсна документація найчастіше оперують двома поняттями – цільова група (target group) і бенефіціари – благоотримувачі.

Цільові групи – це групи/установи, які відчують на собі прямий позитивний вплив проекту на рівні конкретних цілей проекту.

Бенефіціари – це безпосередні адресати допомоги, інакше кажучи, певна, обмежена кількість юридичних або фізичних осіб, соціальних груп, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проекту.

У цьому розділі мають бути максимально чітко зазначені кількість учасників проектних заходів, а також принципи добору.

У заявці необхідно чітко описати, хто отримає користь від реалізації проекту, хто буде безпосереднім одержувачем послуг.

Чисельність цільової групи проекту має бути обґрунтована і реальна. Вона має співвідноситися з можливостями організації та строками виконання проекту

Додатки (Attachments)

До додатків звичайно належать три типи документів:

1. 1) відомості про організацію (обов'язково);
2. 2) відомості про виконавців (обов'язково);
3. 3) додаткові матеріали (бажано).

Відомості про організацію

У цьому розділі Ви повинні підтвердити Вашу надійність, здатність реалізувати проект і пояснити, чому саме Ваша заявка заслуговує на підтримку та вибір грантодавця.

Вам належить дати максимально можливо повний опис «літопису успіхів і перемог» Вашої організації. Відомості мають бути складені в зворотному напрямку: від нинішнього стану – до процесу створення організації. Краще, якщо Ви надасте список організацій-донорів, з якими вже співпрацювали, список виконаних проектів і дати їх реалізації.

Корисно мати кілька листів підтримки від попередніх донорів, Ваших організацій-партнерів, органів влади тощо.

Якщо у своєму проекті Ви згадали про інші організації, які будуть Вам сприяти в реалізації проекту або надавати будьяку технічну, матеріальну, моральну, фінансову й іншу допомогу, то Вам необхідно надати на офіційному бланку цієї організації відповідну довідку. В ній організація має повідомити, що вона дійсно ознайомлена з проектом, вважає його актуальним і виділяє виконавцям проекту конкретні кошти або надає іншу допомогу. Такий лист підписується керівником організації, її головним бухгалтером і візується круглою печаткою організації.

Відомості про виконавців

До проекту варто додати список його безпосередніх виконавців. Керівник проекту, бухгалтер і асистент (менеджер проекту) мають бути співробітниками Вашої організації. Усіх інших (консультантів, фахівців, лекторів та ін.) Ви можете залучати з інших організацій. Резюме кожного учасника проекту також має бути виконане в «західному» варіанті, тобто від нинішнього становища до початку трудової діяльності.

Стиль написання

Пишіть простою і доступною мовою, правдиво, без перебільшення. Особливі деталі, конкретні приклади і доречні статистичні дані допоможуть Вам висловити свою думку більш влучно.

Пам'ятаєте, що Вашу заявку має бути приємно і зручно читати, тому:

- не обирайте дуже дрібний шрифт;
- пронумеруйте сторінки;

- якщо Ваша заявка має більше 10 сторінок, складіть зміст;
- використовуйте таблиці, схеми і статистику тільки там, де це необхідно;
- не робіть великої кількості додатків, пресрелізів, резюме;
- не завантажуйте читача великою кількістю термінів, проте, якщо вони необхідні, зробіть коментарі з поясненнями;
- старайтеся писати просто і доступно;
- пишіть Ваш проект від імені тих, хто безпосередньо одержить користь від його реалізації, акцентуйте увагу на їхніх потребах і який ефект буде від Вашого проекту.
- Якщо Ваша заявка пишеться іноземною мовою, зверніться за допомогою до перекладача або носія цієї мови. Після завершення чистового варіанта відкладіть Вашу заявку й поверніться до неї через кілька днів.

Як має виглядати заявка

Проаналізуйте деякі матеріали (наприклад, річний звіт) самого донора. Зверніть увагу на графічне оформлення, обрані шрифти, розміри та величину незаповнених текстом сторінок, заголовки та інше.

Складіть свою заявку відповідно до графічних смаків донора. Графічне несприйняття Вашої заявки може викликати труднощі при читанні тексту.

Скріплення заявки. Заявки обсягом до 30 сторінок можна скріплювати за допомогою скоб. Для заявок більшого обсягу рекомендується використовувати спіральне плетіння.

Жирний шрифт. Використовуйте його, якщо Вам потрібно виділити слово або важливу думку. Слова, виділені жирним шрифтом, легше сприймаються, ніж підкреслені або написані курсивом.

Графіки. Якщо Ви використовуєте графіки, креслення тощо, намагайтеся робити їх більш простими.

Заголовки. Головні заголовки завжди подають на початку сторінки. Намагайтеся не розміщати великих заголовків у нижній частині сторінки, а на останньому рядку їх не повинно бути взагалі.

Лекція 13

ДЕРЖАВНА РЕЄСТРАЦІЯ ПРОЕКТІВ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

13.1 Загальне поняття про реєстрацію проектів публічного сектору

13.2 Порядок проведення реєстрації проектів

13.1 Загальне поняття про реєстрацію проектів публічного сектору

Державна реєстрація проектів (програм) є підставою для акредитації їх виконавців, а також реалізації права на одержання відповідних пільг, привілеїв, імунітетів, передбачених законодавством та міжнародними договорами України. Державна реєстрація проектів (програм) провадиться Секретаріатом Кабінету Міністрів України.

Реєстрація – це внесення в реєстри (списки, описи, відомості, спеціальні книги) записів про особи, предмети, певні факти тощо з метою обліку, надання їм законної сили.

Реєстрація проектів - це процес фіксації та документування інформації про певний проект. Це може бути застосовано в різних сферах, таких як бізнес, наука, громадські ініціативи чи публічна адміністрація. Основна мета реєстрації проектів - це створення системи контролю та документування, яка полегшує управління проектом, забезпечує доступ до інформації про його стан та допомагає у вирішенні потенційних проблем.

Таким чином, **державна реєстрація проектів публічного сектору** – це система юридичних та технічних дій із закріплення прав власників проектів відповідно до законодавства, на основі документів, що підтверджують ці права.

Державна реєстрація проектів публічного сектору має важливе значення з кількох причин.

1. **Забезпечення прозорості та відкритості:** Реєстрація проектів дозволяє зробити інформацію про них доступною для громадськості. Це сприяє прозорості та відкритості в управлінні публічними ресурсами, а також допомагає громадянам та стейкхолдерам бути в курсі проектів, що реалізуються на їхній території.

2. **Контроль за виконанням проектів:** Реєстрація проектів дозволяє установити механізми контролю за їх виконанням. Державні органи можуть встановлювати вимоги до звітності та моніторингу проектів, що допомагає виявляти можливі порушення та невідповідності.

3. **Координація та планування:** Реєстрація проектів дозволяє державним органам координувати та планувати роботу з різними проектами. Це допомагає уникнути дублювання зусиль та ресурсів, а також забезпечує ефективніше використання публічних коштів.

4. **Оцінка та аналіз:** Реєстрація проектів надає можливість здійснювати оцінку та аналіз їх ефективності та результативності. Це дозволяє виявляти успішні практики та недоліки, а також вносити необхідні зміни для поліпшення реалізації проектів.

5. **Залучення інвестицій:** Реєстрація проектів створює сприятливі умови для залучення інвестицій у публічний сектор. Це допомагає забезпечити фінансування та реалізацію проектів, що сприяють розвитку економіки та підвищенню якості життя громадян.

Державна реєстрація проектів публічного сектору є важливим інструментом управління та контролю за реалізацією проектів, що сприяє досягненню стратегічних цілей та покращенню якості життя громадян.

Держава, проводячи реєстраційні процедури, виступає гарантом прав власності на об'єкти публічного сектору та здійснює контроль за їх стратегічним використанням. Засновуючись на державній реєстрації проектів публічного сектору, вона завжди використовувала її як правову підставу для оподаткування, що робить реєстрацію проектів публічного сектору ключовим інструментом фіскального контролю.

Зберігаючи права людини на участь у публічних проектах та її право на справедливий фінансовий внесок, реєстрація проектів публічного сектору виступає механізмом правового регулювання та систематизації відносин у сфері публічного управління, що свідчить про рівень цивілізованості суспільства.

У контексті економічних реформ в Україні збільшилося значення державної реєстрації прав на проекти публічного сектору та пов'язаних з ними об'єктів. Існуюча система реєстрації публічних проектів має свої недоліки та не відповідає новим вимогам, що вимагає її подальшого удосконалення. Фактично сучасна система введення,

накопичення, зберігання, пошуку, обробки та надання даних про проекти публічного сектору потребує ретельної розробки та модернізації.

Об'єкти та суб'єкти державної реєстрації

Об'єктами реєстрації є:

- проекти та програми, ініціативи громадських організацій Об'єктом реєстрації є документи, що підтверджують правовий статус та основні положення проектів, розроблених та реалізованих у сфері публічного адміністрування;
- угоди та контракти: Як об'єкт реєстрації можуть виступати угоди або контракти, що стосуються партнерських відносин чи фінансової підтримки для проектів.
- правові акти: Документи, що містять нормативно-правову базу для реалізації проекту, такі як рішення, постанови, розпорядження та інші правові акти.
- бізнес-плани та концепції проектів: Матеріали, які містять стратегічні та фінансові аспекти проекту та плани його впровадження.
- документація з результатами досліджень: Якщо проект передбачає проведення наукових досліджень, документи з результатами можуть бути об'єктом реєстрації.

Суб'єктами державної реєстрації проектів є:

- Державні органи: це органи влади, які здійснюють функції з реєстрації, такі як міністерства, відомства, агентства та інші державні установи
- Локальні органи самоврядування: органи місцевого самоврядування (міські, сільські ради, ОТГ, які також можуть здійснювати реєстрацію проектів на своїй території;
- Проектні організації: це організації, які займаються розробкою та впровадженням проектів, такі як проектні бюро, консалтингові компанії, дослідницькі інститути тощо.
- Юридичні та фізичні особи: це організації та приватні особи, які мають намір реалізувати проект і підлягають обов'язковій державній реєстрації.

Важливі аспекти реєстрації проектів. У світлі стрімкого темпу технологічних інновацій та зростаючих вимог суспільства, реєстрація проектів у сфері публічного сектору стає не лише обов'язковим етапом, але й ключовим інструментом для досягнення успіху. Цей процес є своєрідним вікном у світ динамічних трансформацій та можливостей, де ідеї перетворюються на дії, а плани - на реальні досягнення. Розглянемо важливі аспекти реєстрації проектів, які не лише забезпечують прозорість та взаємодію, але і вкладають крапельку інновацій у фундамент успішного публічного управління."

Прозорість: Реєстрація повинна бути доступною для всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити прозорість та відкритість.

Актуалізація: Інформація в реєстрації повинна регулярно актуалізуватися, особливо щодо змін у планах, бюджеті, термінах виконання тощо.

Участь зацікавлених сторін: Стейкхолдери мають мати можливість вносити свої зауваження чи пропозиції, що стосуються проекту.

Аналіз та вдосконалення: Регулярний аналіз реєстрації дозволяє виявляти слабкі місця та вдосконалювати управління проектами в майбутньому.

Це допомагає уникнути проблем, підвищити ефективність та забезпечити високу якість результатів.

В Україні державна реєстрація проектів може відбуватися у різних сферах і в залежності від конкретного контексту. Зазвичай, державна реєстрація може стосуватися таких проектів:

1. **Інноваційні проекти:** Проекти, спрямовані на впровадження нових технологій, продуктів чи послуг.

2. **Будівельні проекти:** Згідно із Законом України "Про регулювання містобудівної діяльності," будівельні проекти підлягають державній експертизі та реєстрації. –

- включають будівництво нових об'єктів чи реконструкцію існуючих. Зокрема, житлові будинки, комерційні споруди, інфраструктурні об'єкти тощо.

- Інфраструктурні проекти: охоплюють розробку та удосконалення доріг, мостів, водогонів, електромереж та інших інженерних комунікацій.

- Проекти громадського будівництва: Ініціативи спрямовані на розвиток громадських просторів, парків, майданчиків.

3. **Бізнес-проекти:** Підприємства можуть подавати заяви для державної реєстрації своєї діяльності та бізнес-проектів. Включають реалізацію нових бізнес-ідей, створення підприємств, розширення компаній.

- ІТ-проекти: Програмні розробки, створення веб-сервісів, розробка аплікацій та інші інноваційні технологічні рішення.

4. **Проекти землекористування:** Земельні проекти, такі як зміна цільового призначення землі, також можуть підлягати державній реєстрації.

5. **Проекти в сфері інтелектуальної власності:** Патенти на винаходи, корисні моделі, промислові зразки та інші об'єкти інтелектуальної власності підлягають державній реєстрації відповідно до законодавства. Сертифікація патентів, прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки тощо.

6. **Суспільні та благодійні проекти:** Організації, що ведуть благодійну чи громадську діяльність, можуть також потребувати державної реєстрації для визнання їх правового статусу.

- соціальні проекти: ключають програми з покращення якості життя, освітні та культурні ініціативи, проекти соціальної допомоги.

- проекти в галузі екології: Заходи з охорони довкілля, використання відновлювальних джерел енергії, програми виробництва екологічно чистої продукції.

7. **Наукові та дослідницькі проекти:** Проекти, що здійснюються у сфері науки та досліджень, можуть підлягати реєстрації для отримання підтримки та фінансування

- Освітні проекти: Проекти, спрямовані на спільні освітні програми, обмін студентів, наукові дослідження та інші ініціативи, що сприяють міжнародній співпраці в галузі освіти. Програми розвитку освіти, створення нових навчальних матеріалів, ініціативи для покращення навчального процесу.

8. **Проекти міжнародної технічної допомоги:** ініціативи, які отримують підтримку та фінансування від міжнародних партнерів для вирішення конкретних проблем чи завдань.

У цілому, державна реєстрація проектів в Україні визначається різноманітністю сфер та типів проектів, що відображає різноманіття діяльностей в різних сегментах суспільства. Забезпечення прозорості, актуалізації та активної участі стейкхолдерів є важливими складовими успішної реєстрації та реалізації проектів.

Існують різні підходи до реєстрації проектів, залежно від їхнього характеру, обсягу та специфіки. Декілька загальних підходів включають:

Підходи	Приклади	
Юридична реєстрація	Бізнес проекти:	Публічні проекти: Можуть потребувати юридичної

	Вимагають офіційної реєстрації бізнесу відповідно до законодавства	акцептації та реєстрації у відповідних органах.
Експертна Оцінка та Експертиза	<i>Будівельні проекти:</i> Перед будівництвом проект піддається експертній оцінці, щоб визначити відповідність технічним та стандартним вимогам.	<i>Інноваційні проекти:</i> Експертиза може бути проведена для визначення новизни та практичності інновацій.
Фінансова Реєстрація	<i>Інвестиційні проекти:</i> Включають реєстрацію фінансових операцій та залучення інвестицій	<i>Бюджетні проекти:</i> Піддаються фінансовій реєстрації та контролю.
Сертифікація та Ліцензування:	<i>Проекти в сфері інтелектуальної власності:</i> Можуть потребувати сертифікації та ліцензування.	<i>Проекти землекористування:</i> Вимагають ліцензування та реєстрації прав на земельні ділянки.
Електронна Реєстрація	<i>Модернізація через ІТ:</i> Впровадження електронних систем для швидкої та зручної реєстрації.	<i>Онлайн-платформи:</i> Для публічних проектів може бути здійснена електронна реєстрація через спеціальні платформи.
Публічна Участь та Зворотний Зв'язок	<i>Активна участь громадськості:</i> Організація публічних слухань, консультацій та інших заходів для залучення громадськості та забезпечення їхньої участі у прийнятті рішень щодо проекту.	

В Україні діють різні електронні сервіси та платформи, які можуть використовуватися для певних аспектів реєстрації чи моніторингу проектів.

1. ProZorro. Профіль Замовника (ProZorro):

Використовується для проведення тендерів та закупівель у сфері публічних закупівель в Україні та може включати інформацію про реєстрацію та виконання публічних проектів.

Електронний Кабінет Державного Замовника:

Може забезпечувати електронні послуги для державних замовників, включаючи реєстрацію та моніторинг проектів.

Державний Єдиний Інформаційний Простір:

Має на меті забезпечення єдиного доступу до інформації про державні послуги та проекти, може включати електронні сервіси для реєстрації та моніторингу проектів в різних галузях.

- «ДІЯ» може об'єднувати різні електронні сервіси та дозволяти взаємодію громадян та організацій з урядовими структурами. Можуть надаватися електронні сервіси для реєстрації публічних проектів, отримання дозволів, заяв та інших необхідних документів у віртуальному форматі.
- Державний реєстр інноваційних проектів
- Портал державного електронної системи у сфері будівництва

Процес реєстрації проектів може залежати від конкретного типу проекту та контексту, в якому він реалізується. Однак основні етапи процесу реєстрації можуть виглядати приблизно так:

1. Підготовка документації: збирання необхідних документів, таких як проектна заявка, технічні специфікації, бізнес-плани тощо.
2. Подання заявки: подання заявки на реєстрацію до відповідного органу чи агентства, відповідального за реєстрацію проектів.
3. Експертиза: проведення експертизи проекту з боку компетентних органів для оцінки його технічної та фінансової доцільності.
4. Взаємодія з регулюючими органами: Взаємодія з регулюючими органами для вирішення будь-яких питань, пов'язаних з дотриманням законодавства та нормативів.
5. Оцінка відповідності: Перевірка проекту на відповідність стандартам та вимогам, які можуть бути застосовані до конкретної сфери.
6. Прийняття рішення та реєстрація: прийняття рішення відповідальним органом про реєстрацію проекту та внесення відповідної інформації в реєстр.
7. Після реєстрації, можливо, потрібно забезпечувати моніторинг проекту та регулярно подавати звіти.
8. Регулярне оновлення інформації у реєстрі, особливо щодо змін у проекті.

13.2 Порядок проведення реєстрації проектів

Чіткий порядок проведення реєстрації проектів є необхідним елементом для успішного управління проектами в Україні. Це забезпечує організованість та структуру у процесі реєстрації, допомагає ідентифікувати та мінімізувати ризики, оптимізує час та ресурси, забезпечує прозорість та доступність інформації для всіх зацікавлених сторін. Чіткі етапи реєстрації сприяють досягненню конкретних цілей та завдань, а також полегшують управління командою. Моніторинг та аналіз результатів стають ефективнішими завдяки чіткому порядку, що дозволяє вчасно коригувати стратегію проекту. Взаємодія стейкхолдерів у процесі реєстрації полегшується завдяки чітким вказівкам та ролям. Такий порядок є ключовим для успішної реалізації та управління проектами в Україні.

1. Визначення потреби у проекті:
 - Визначення конкретних проблем або потреб, які має вирішити проект.
2. Розробка концепції:
 - Створення концепції проекту з визначенням основних цілей і завдань.
3. Попереднє планування:
 - Створення первинного плану проекту, визначення термінів, бюджету та ресурсів.
4. Створення проектної документації:
 - Розробка всієї необхідної документації, включаючи бізнес-план, технічні специфікації тощо.
5. Погодження з стейкхолдерами:
 - Залучення зацікавлених сторін для отримання згоди і збору відгуків.
6. Підготовка до реєстрації:

- Перевірка документації на відповідність вимогам для реєстрації.

7. Подання заявки на реєстрацію:

Подання повної заявки на реєстрацію проекту до відповідного органу чи агентства. Агентство фіксує дату надходження пакета документів, необхідних для проведення державної реєстрації програми або проекту, в журналі обліку документів, поданих на державну реєстрацію програм і проектів. Агентство розглядає подані документи протягом двадцяти робочих днів починаючи від дня надходження звернення і приймає рішення щодо проведення державної реєстрації програми або проекту. Державна реєстрація програми або проекту підтверджується реєстраційною карткою програми (проекту) за зразком згідно з додатком N 1, яка підписується головою Агентства координації або заступниками голови Агентства, засвідчується печаткою Агентства і видається заявникові. Одночасно з видачею реєстраційної картки програми (проекту) робиться запис у Державному реєстрі програм і проектів, що зберігається в Агентстві.

8. Проведення експертизи:

- Перевірка проекту компетентними експертами для визначення його придатності та реалізованості.

9. Внесення змін (за потреби):

- Вносити необхідні зміни в документацію чи концепцію проекту на підставі рекомендацій експертів.

10. Остаточна реєстрація:

- Оформлення державної реєстрації після успішного проходження всіх етапів.

11. Інформаційне повідомлення:

- Повідомлення зацікавлених сторін та публічне розкриття інформації про зареєстрований проект.

12. Моніторинг та звіти:

- Введення системи моніторингу та подання регулярних звітів про хід виконання проекту.

13. Актуалізація інформації:

- Регулярне оновлення інформації у реєстрі на основі нових обставин чи змін у проекті.

14. Завершення проекту:

- Завершення реєстрації після успішної реалізації проекту та подання остаточних звітів.

15. Архівування документів:

- Збереження всіх документів, пов'язаних із реєстрацією та реалізацією проекту.

Цей порядок допомагає забезпечити системний та ефективний процес реєстрації проектів, зменшуючи ризики та забезпечуючи високу якість реалізації ініціативи.

Основні елементи реєстрації проектів:

1. Основна інформація:

Назва проекту, цілі та зміст

Мета та об'єктиви.

Замовник чи ініціатор проекту.(відомості про виконавця, про донора)

2. Графік, терміни та етапи виконання проекту:

Плановані дати початку та завершення.

Етапи та терміни виконання робіт.

3. Бюджет та ресурси:
 - Фінансове забезпечення проекту.
 - Залучені ресурси (людські, матеріальні, технічні).
4. Відповідальні особи:
 - Команда проекту та їх обов'язки.
 - Відповідальність за виконання конкретних завдань.
5. Ризики та стратегії:
 - Ідентифікація можливих ризиків.
 - Заходи щодо управління та мінімізації ризиків.
6. Статус та звіти:
 - Інформація про поточний статус проекту.
 - Регулярні звіти про виконання та досягнення.
7. Залучені стейкхолдери:
 - Перелік зацікавлених осіб чи груп, які впливають на чи впливають від проекту.
8. Документація:
 - Збереження всіх документів, пов'язаних з проектом (контракти, технічні специфікації, звіти тощо).

Відмова у державній реєстрації проектів може мати кілька причин, і це залежить від конкретного контексту та вимог, встановлених законодавством. Ось деякі загальні випадки, коли може відмовлятися у державній реєстрації проектів:

1. Неповна Документація: Якщо представлена документація є неповною або не відповідає встановленим вимогам.
2. Порушення Законодавства: Якщо проект порушує чинне законодавство або норми, визначені для конкретної галузі.
3. Неясна Мета проекту: Якщо мета та об'єктиви проекту не визначені чітко чи суперечать загальним цілям та стандартам..
4. Фінансові Проблеми: Якщо фінансове забезпечення проекту не відповідає вимогам чи не є достатнім для його реалізації..
5. Невідповідність Законодавчим Термінам: Якщо процес реєстрації не проводиться в установлені законодавством терміни..
6. Порушення Прав Стейкхолдерів: Якщо учасники проекту порушують права або інтереси стейкхолдерів..
7. Негативна Екологічна Оцінка: У випадках, коли проект може негативно вплинути на навколишнє середовище, йому може бути відмовлено у реєстрації.
8. Конфлікт Інтересів: Якщо виникають ситуації конфлікту інтересів, які можуть вплинути на об'єктивність та ефективність проекту.

Важливо зауважити, що конкретні випадки відмови у державній реєстрації можуть визначатися конкретними законами, положеннями та правилами, які регулюють відповідну сферу. Такі як: Закон України "Про регулювання містобудівної діяльності": цей закон встановлює порядок реєстрації будівельних проектів і передбачає можливість відмови у реєстрації у випадку невідповідності проекту вимогам законодавства; Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища": закон регулює питання оцінки впливу на навколишнє середовище для проектів, що може призвести до відмови у реєстрації у випадку негативного впливу на екологію; Закон України "Про землеустрій": при здійсненні проектів, пов'язаних із землекористуванням, відмова у реєстрації може бути обґрунтована

порушенням вимог цього закону; Закон України "Про публічні закупівлі": відмова у реєстрації може виникнути в разі невідповідності проекту вимогам щодо проведення публічних закупівель. Закон України "Про захист інтелектуальної власності": якщо проект пов'язаний із створенням або використанням об'єктів інтелектуальної власності, то його реєстрація може бути відхилена за порушенням вимог цього закону.

Ці законодавчі акти та положення надають рамки для визначення відмови у державній реєстрації проектів в різних сферах. Однак конкретні випадки відмови можуть бути зумовлені конкретними обставинами та діючим законодавством на момент подання проекту.

Скаргу може подавати оскаржувач, представник оскаржувача в окржний адміністративний суд.

Реєстрація проектів (програм) міжнародної технічної допомоги

Документи, що необхідно надати для отримання:

1. Клопотання про державну реєстрацію проекту (програми), яке містить відомості про: партнера з розвитку (найменування, місцезнаходження, місцезнаходження в Україні уповноваженого партнером з розвитку органу, ім'я, прізвище, посада координатора робіт); виконавця (найменування, місцезнаходження, адреса в Україні, ім'я, прізвище, посада координатора робіт і за наявності - код згідно з ЄДРПОУ (Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України) або Державним реєстром фізичних осіб - платників податків; реципієнта (найменування, місцезнаходження, ім'я, прізвище, посада відповідальної особи і за наявності - код згідно з ЄДРПОУ або Державним реєстром фізичних осіб - платників податків); бенефіціара (найменування, місцезнаходження, ім'я, прізвище, посада відповідальної особи). До клопотання обов'язково вноситься номер проекту (програми), визначений партнером з розвитку.

2. Засвідчена партнером з розвитку або виконавцем копія контракту, укладеного між партнером з розвитку і виконавцем, або його частини, в якій визначено цілі, завдання проекту (програми), види та обсяги міжнародної технічної допомоги, яка надається для цілей проекту (програми), кошторисну вартість, строк та етапи реалізації проекту (програми), лист від бенефіціара про підтримку і заінтересованість у результатах проекту (програми) та згоду на провадження діяльності, зазначеної у контракті. У листі бенефіціара також зазначається інформація про відповідність проекту (програми) завданням та заходам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів, Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, Цілями сталого розвитку, схваленими резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 р. № 70/1, регіональними стратегіями розвитку, іншими стратегіями.

3. Засвідчений партнером з розвитку або виконавцем план закупівлі, що складається за формою згідно з додатком 5 до цього Порядку (у разі виникнення потреби в реалізації права на податкові пільги, передбачені законодавством та міжнародними договорами України)

4. Документ (меморандум, заява про наміри, план діяльності, технічне завдання, партнерська угода тощо), який підтверджує узгодження цілей, завдань, діяльності за проектом (програмою) між партнером з розвитку або виконавцем і реципієнтом (бенефіціаром). (Не подається, якщо реципієнт у документі, передбаченому

підпунктом 1 зазначив інформацію про свою згоду на провадження діяльності, передбаченої контрактом, укладеним між партнером з розвитку і виконавцем).

5. Реципієнт, який уклав грантову угоду з партнером з розвитку або виконавцем, замість документа (меморандум, заява про наміри, план діяльності, технічне завдання, партнерська угода тощо), який підтверджує узгодження цілей, подає завірену ним копію такої грантової угоди. (Не подається, якщо реципієнт раніше у документі зазначив інформацію про свою згоду на провадження діяльності, передбаченої контрактом, укладеним між партнером з розвитку і виконавцем).

6. Звіт про результати реалізації проекту (програми) у разі подання документів для державної реєстрації проекту (програми) у строк, що перевищує шість місяців з початку реалізації проекту (програми).

7. Лист-погодження НАДС у разі, коли проектом (програмою) передбачено підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації державних службовців України.

Умови і випадки надання

Державна реєстрація проектів (програм) є підставою для акредитації їх виконавців, а також реалізації права на одержання відповідних пільг, привілеїв, імунітетів, передбачених законодавством та міжнародними договорами України. Державна реєстрація проектів (програм) провадиться Агентством координації міжнародної технічної допомоги та Секретаріатом Кабінету Міністрів України. Для державної реєстрації проектів (програм) реципієнт (реципієнти) та партнер з розвитку або уповноважена партнером з розвитку особа подають до Секретаріату Кабінету Міністрів України в електронному та паперовому вигляді відповідні документи. Секретаріат Кабінету Міністрів України розглядає подані усіма заявниками проекту (програми) документи протягом 10 робочих днів починаючи від дня надходження документів, зазначених у пункті 14 Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, і приймає рішення щодо проведення державної реєстрації проекту (програми). У разі коли документи для державної реєстрації подано не в повному обсязі, Секретаріат Кабінету Міністрів України письмово повідомляє про це заявника протягом десяти робочих днів. Державна реєстрація проекту (програми) підтверджується реєстраційною карткою проекту (програми), складеною за формою згідно з додатком 1 до Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, яка підписується заступником Державного секретаря Кабінету Міністрів України чи іншою уповноваженою особою Секретаріату Кабінету Міністрів України, засвідчується печаткою Секретаріату Кабінету Міністрів України та видається заявникові з надсиленням копії бенефіціарові протягом п'яти робочих днів від дати прийняття рішення про проведення державної реєстрації проекту (програми). Одночасно з видачею реєстраційної картки проекту (програми) робиться відповідний запис у реєстрі проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, та розміщується план закупівлі на Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади (крім інформації, що становить комерційну таємницю). Секретаріат Кабінету Міністрів України подає щороку МЗС інформацію про державну реєстрацію (перереєстрацію) проектів (програм), які фінансуються Радою Європи та Організацією з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) та виконуються інститутами громадянського суспільства.

Результат та способи отримання результату

- Оформлення та видача реєстраційної картки проекту (програми) міжнародної технічної допомоги

- Надсилання листа-відповіді про призупинення чи відмову у державній реєстрації

- Робиться відповідний запис у реєстрі проектів (програм) міжнародної технічної допомоги та розміщується план закупівлі на Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади (крім інформації, що становить комерційну таємницю)

Строк реєстрації 10 робочих днів та на безоплатній основі.

Підстави у відмові реєстрації проектів міжнародної технічної допомоги:

- Невідповідність поданих заявником документів вимогам пункту 14 Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153
- Невідповідність проекту (програми) узгодженій з донором стратегічній або щорічній програмі
- Завершення строку реалізації проекту (програми)
- Виявлення в поданих документах недостовірної інформації.

Державна реєстрація інноваційних проектів

Суб'єкт інноваційної діяльності, який заявляє інноваційний проект на державну реєстрацію (далі — заявник), подає до МОН такі документи:

- 1) заяву про розгляд інноваційного проекту згідно із затвердженою МОН формою;
- 2) інноваційний проект згідно із затвердженою МОН формою у трьох примірниках, що прошиті, пронумеровані, засвідчені підписом і печаткою заявника;
- 3) бізнес-план інноваційного проекту на паперовому та електронному носіях;
- 4) юридична особа, крім того, — нотаріально засвідчену копію свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності та установчих документів, довідку органу державної податкової служби за місцем реєстрації як платника податків (далі — орган державної податкової служби) про стан розрахунків з державним бюджетом;
- 5) фізична особа, крім того, — нотаріально засвідчену копію документа, що посвідчує особу, та копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера;

3. Державна реєстрація інноваційного проекту проводиться МОН на підставі висновків експертизи інноваційного проекту і погодженого Комісією з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів рішення про кваліфікування інноваційного проекту, затвердженого наказом МОН. Реєструє їх у спеціальному журналі, видає заявнику письмове підтвердження факту одержання документів та передає зареєстровані документи на експертизу до уповноваженої МОН організації з проведення експертизи інноваційних проектів. Експертиза інноваційного проекту проводиться експертною організацією за рахунок коштів заявника протягом трьох місяців з моменту укладення відповідної угоди. Експертиза проводиться відповідно до Закону України “Про наукову та науково-технічну експертизу” на підставі затвердженого наказом МОН положення, а також методики, затвердженої спільним рішенням МОН, Мінфіну та Мінекономіки. Експертна організація готує висновок за результатами експертизи інноваційного проекту та передає його установі разом з одержаними від неї документами для проведення експертизи. У разі позитивного висновку експертизи установа протягом місяця після його надходження з експертної організації розглядає інноваційний проект та готує рішення про кваліфікування його інноваційним або пріоритетним інноваційним, яке

після погодження Комісією затверджується наказом МОН. У разі виявлення під час проведення експертизи інноваційного проекту порушень, які могли вплинути на її повноту та достовірність результатів, установа готує рішення стосовно проведення повторної експертизи, про що заявнику повідомляється в десятиденний строк з моменту прийняття відповідного рішення, затвердженого наказом МОН. МОН на підставі погодженого Комісією рішення про кваліфікування проводить державну реєстрацію та вносить інноваційний (пріоритетний інноваційний) проект до Реєстру, який ведеться на паперовому та електронному носіях і складається з кваліфікаційних розділів — “Інноваційні проекти” та “Пріоритетні інноваційні проекти”. Одночасно з внесенням інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту до Реєстру МОН видає заявнику свідоцтво про державну реєстрацію інноваційного проекту або про державну реєстрацію пріоритетного інноваційного проекту. Факт видачі МОН свідоцтва про державну реєстрацію інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту фіксується у спеціальному журналі та засвідчується підписом особи, яка видала, і особи, яка одержала свідоцтво. Свідоцтво про державну реєстрацію інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту є чинним протягом семи років після дати його видачі. Після закінчення цього строку державна реєстрація і відповідний запис у реєстрі анулюються за рішенням Держінформнауки, затвердженим відповідним наказом. Інформація про це публікується в офіційному бюлетені Держінформнауки. Анулювання Держінформнауки державної реєстрації інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту та запису про реєстрацію у Реєстрі до закінчення строку дії свідоцтва про державну реєстрацію інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту здійснюється за результатами аналізу даних моніторингу виконання інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту на підставі рішення, затвердженого наказом Держінформнауки. Моніторинг виконання інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту проводиться Держінформнауки щороку починаючи від дати його реєстрації згідно з відповідним порядком, затвердженим МОН (на даний час не затверджений) за поданням Держінформнауки. Анулювання державної реєстрації проекту здійснюється у разі невиконання запланованих показників інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту. Про анулювання державної реєстрації інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту до закінчення строку дії свідоцтва про його державну реєстрацію Держінформнауки повідомляє виконавця інноваційного (пріоритетного інноваційного) проекту, орган державної податкової служби та Держмитслужбу у триденний строк.

Лекція 14

ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

- 141. Визначення сутності грантрайтингу, фандрейзингу та основних його понять.
- 14.2. Основи фандрейзингу: принципи, завдання, напрямки діяльності.
- 14.3. Донори та способи взаємодії з ними.
- 14. 4. Правила успішного та причини невдалого фандрайзингу.

14.1 Визначення сутності грантрайтингу, фандрайзингу, його основних понять.

Фінансування проектів розвитку в публічному секторі – це комплексний процес забезпечення необхідних ресурсів для виконання конкретних ініціатив, спрямованих на поліпшення соціально-економічних показників та якості життя громадян. Відбувається це за рахунок використання різноманітних джерел та інструментів.

Основні аспекти визначення фінансування проектів розвитку в публічному секторі:

1. Державний Бюджет: Фінансування може надходити з державного бюджету, де передбачаються кошти на реалізацію конкретних проектів. Державні програми та ініціативи стають основним джерелом грошей.
2. Гранти та Фонди: Організації можуть здобувати фінансування через гранти та фонди. Це може включати як національні, так і міжнародні джерела, що підтримують конкретні напрямки розвитку.
3. Донорські Організації: Міжнародні донорські організації та фонди можуть надавати фінансову допомогу для проектів розвитку на різних рівнях – від локальних до глобальних.
4. Приватний Сектор: Залучення інвестицій від приватного сектору – це шлях до реалізації проектів. Бізнес може вкладати кошти в інфраструктуру, соціальні проекти тощо.
5. Фандрайзинг та Спонсорство: Громадські та благодійні організації можуть здійснювати збір коштів через фандрайзинг та отримувати фінансування від комерційних партнерів.
6. Краудфандинг є ефективним інструментом для залучення коштів від широкого кола громадськості. Проекти можуть отримати фінансування від індивідуальних співфінансувальників через спеціалізовані платформи.
7. Інноваційні Фінансові Інструменти: Використання сучасних інструментів, таких як зелені облігації чи соціальні інвестиції, може стати джерелом стабільного фінансування.

Визначення джерел фінансування є ключовим етапом в розробці та реалізації проектів розвитку, сприяючи їх успішному втіленню та позитивному впливу на суспільство.

Гранти – грошові та інші засоби, що передаються безоплатно і безповоротно грантодавцем (дарувальником – фондом, корпорацією, урядовою установою або приватною особою, а також міжнародними організаціями, що отримали право на надання грантів) некомерційній організації або приватній особі для виконання в установленому порядку конкретної роботи (на реалізацію різноманітних проектів, проведення наукових досліджень, освітню діяльність тощо) на умовах, передбачених грантодавцями.

Грант – специфічна форма цільового інвестування, яка має інноваційну й переважно соціальну спрямованість і здійснюється вітчизняними та зарубіжними, державними або приватними організаціями різних форм власності для забезпечення соціального або інституціонального розвитку.

Грантрайтинг - це процес написання та подання грантових заявок для отримання фінансування на виконання конкретного проекту чи програми. Основна мета грантрайтингу - переконати фінансуючий орган чи фонд надати грант на реалізацію ідеї чи ініціативи, яка відповідає їхнім цілям та критеріям.

«Грантрайтинг» (від англ. «grant» (грант, субсидія, дар, стипендія) та «writer» (письменник)) — це мистецтво написання проектів на отримання безповоротної фінансової допомоги, яке включає в себе цілий комплекс професійних навичок з керування

проектами, аналітики, планування, управління ризиками, маркетингу, PR-менеджменту, ділової комунікації, документообігу. Головне в цій справі — переконати грантодавця, що саме Ваш проект є найбільш актуальним та конкурентоспроможним і саме Ваше команда зможе ефективно втілити його у життя.

Інтелектуальний капітал був і залишається найціннішим ресурсом будь-якої країни. За результатами досліджень науковців Україна має високий рівень інтелектуального потенціалу, однак однією з небагатьох держав, де існує велика різниця між наявним інтелектуальним потенціалом та можливістю його повноцінно реалізовувати і перетворити в готовий продукт. Це спричинено складною економічною ситуацією в нашій країні, що є наслідком трансформаційних перетворень та кризових явищ останніх десятиліть, які спровокували скорочення видатків держави на науково-дослідні роботи, фінансування науки і освіти тощо. В реалізації творчих здібностей і знань науковців через забезпечення їх необхідними ресурсами для довгострокових і середньострокових проектів і програм можуть надати підтримку та допомогу вітчизняні і закордонні організації, фонди і установи. Тому актуальним на сьогодні є вміння знайти необхідні фонди, пробудити інтерес до свого проекту, презентувати його, чітко сформулювати заявку, розробити програму заходів для залучення додаткових ресурсів на втілення програм, проектів та дослідних робіт.

Вирішенню даних питань, а також забезпеченню розвитку і ефективної діяльності некомерційних і громадських організацій сприяє впровадження в практику роботи неприбуткових підприємств і організацій фандрайзингу. Крім того, дослідження фандрайзингу є досить актуальним завданням, враховуючи наявність стабільної тенденції щодо розвитку сектору некомерційних і громадських організацій в Україні за останні роки.

Термін **фандрайзинг** походить від англійського fundraising (слово-сполучення англійських слів fund (кошти, фонди) і raise (піднімати, збільшувати)) – залучення ресурсів, коштів. У літературних джерелах на українській мові зустрічається два варіанти написання, і відповідно, вимови даної категорії – «фандрейзинг» і «фандрайзинг».

Дослідження в сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі підходів щодо категорії «фандрайзинг» дозволяє сформулювати наступне визначення: **фандрайзинг** – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора.

Однак необхідно відрізнити фандрай-зинг і благодійництво. Благодійність – це безкорисна, добровільна допомога всім нужденним, а фандрайзинг – це діяльність, спрямована на залучення цієї допомоги.

Фандрайзингова діяльність може передбачати залучення не лише фінансових ресурсів від приватних осіб або організацій, але й залучення людей та організацій для реалізації певних соціальних проектів та програм.

Суб'єктами фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації (НПО), які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації проектів. Згідно Податкового кодексу України до НПО відносяться (Розділ III, ст. 133, пп. 133.1.1): бюджетні установи; громадські об'єднання, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди, метою яких не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед

працівників таких організацій – після внесення таких установ та організацій до Реєстру неприбуткових організацій та установ.

Об'єктами фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури. Слід зауважити, що до об'єктів фандрайзингу соціальних проєктів належать різні групи донорів, а саме, переважно благодійні та релігійні організації, громадські об'єднання, комерційні структури, органи місцевої влади, а також приватні особи. Здебільшого джерелами фінансування фандрайзингу соціальних проєктів є: проведення благодійних заходів зі збору коштів на соціальні проєкти, волонтерський рух, пожертвування, отримання грантів, участь у державних та регіональних цільових програмах, а також внески спонсорів.

Практика фандрайзингу в нашій країні почала поширюватися з появою перших не-комерційних організацій та залученням перших донорів: фондів Сороса та TACIS. Зауважимо, що багато некомерційних громадських організацій в Україні виникли завдяки фінансуванню саме цих фондів.

Розкриття сутності фандрайзингу нерозривно пов'язане з характеристикою понять, що відносяться до фандрайзингової термінології.

Кампанія фандрайзингу: Систематична діяльність зі збору коштів для досягнення конкретної мети.

Фандрайзер: Особа, відповідальна за реалізацію стратегії фандрайзингу та привертання ресурсів.

Спонсор: Фізична чи юридична особа, яка надає фінансову або матеріальну підтримку в обмін на певні вигоди чи привілеї.

Бенефіціар – набувач благодійної допомоги (фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада), що одержує допомогу від одного чи кількох благодійників для досягнення цілей, на досягнення яких спрямований проєкт та визначених законодавством.

Благодійна діяльність – добровільна особиста та/або майнова допомога, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара.

Благодійна організація – юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах як основну мету її діяльності.

Благодійний грант – цільова допомога у формі валютних цінностей, яка має бути використана бенефіціаром протягом строку, визначеного благодійником.

Благодійник – дієздатна фізична особа або юридична особа приватного права (у тому числі благодійна організація), яка добровільно здійснює один чи кілька видів благодійної діяльності.

Благодійною пожертвою визнається безоплатна передача благодійником коштів, іншого майна, майнових прав у власність бенефіціарів для досягнення певних, наперед обумовлених цілей благодійної діяльності.

Волонтер – особа, що за власним бажанням, добровільно бере участь у благодійній діяльності.

Грант – кошти, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи. В поняття грант входить також цільова субсидія, яка

надається на конкурсній основі для реалізації заявленого проекту в тій чи іншій сфері діяльності.

Донори (об'єкти фандрайзингу) – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства.

Пожертва (донація): Добровільна передача грошей, майна чи інших ресурсів для підтримки благодійної чи соціальної справи.

Заявка (син. аплікація, application – англ., bewerbung – нім.) письмове звернення до грантодавчої організації, фонду з проханням про виділення гранту (комерційна фірма складає аналог – бізнес-план).

Заявник (applicants – англ.) (претендент, аплікант, шукач) – це особа, ініційована група або організація, які шукають певні ресурси для здійснення діяльності, реалізації проекту шляхом звернення (подачі пропозицій на фінансування) до донорської організації.

Контрибутор – особа, яка здійснює контрибуцію (див.: «донор»).

Контрибуція – благодійний внесок або пожертва, яка не носить цільового характеру, надана юридичною або фізичною особою- контрибутором у грошовій або натуральній формах. Культиватія – планування екстенсивної програми залучення та мотивування потенційних донорів до організації з метою отримання від них допомоги.

Меценатська діяльність – благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень, яка здійснюється у порядку, визначеному законодавством України.

Некомерційна (неприбуткова) організація – організація, що не має за основну мету своєї діяльності отримання прибутку і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками.

Некомерційний (неприбутковий) проект – комплекс запланованих заходів, об'єднаних спільними завданнями, які мають за мету досягнення соціально значимого ефекту, а не отримання прибутку.

Програма – оголошення фондами (донорами) конкурсу з фінансової підтримки соціально значущих або суспільних проектів на підставі заявки.

Проект – відносно незалежна, чітко визначена частина загальної програми, яка включає сукупність процесів, виконання яких сприяє вирішенню завдань по досягненню мети проекту при залученій обмеженій кількості ресурсів.

Спонсор – юридична або фізична особа, яка надає на добровільній неприбутковій основі матеріальну підтримку благодійної діяльності з метою популяризації виключно свого імені, торгової марки тощо.

Філантроп – особа, яка займається доброчинністю.

14.2. Основи фандрайзингу: принципи, завдання, напрямки діяльності

Поширення професії фандрайзера у світі та зростання ролі фандрайзингу у некомерційних організаціях (НКО) вимагає розширення базових основ та регулювання діяльності даного виду. В зв'язку з цим, членами Національної Гільдії фандрайзерів у 2001 р. складено Етичний кодекс фандрайзерів та у жовтні 2006 року розроблено та прийнято Декларацію етичних принципів фандрайзингу метою яких є зростання всесвітнього співтовариства та співробітництва фандрайзерів, які постійно прагнуть до звітності, прозорості та ефективності.

Етичний кодекс фандрайзерів передбачає дотримання наступних норм:

- Дотримання загальнолюдських норм і цінностей. - Дотримання прав людини.
- Дотримання презумпції невинності.- Право будь-якої людини на благодійність.
- Право представника будь-якої віри, конфесії відгукнутися на заклик про підтримку, здійснювати благодійну діяльність.
- Рівність усіх конфесій перед фандрайзером.
- Дотримання принципу усвідомленої і добровільної участі в благодійності.
- Добровільність здійснення благодійних пожертв, за винятком дій чиновників по виконанню прийнятих рішень в рамках адміністративних структур.
- Дотримання фандрайзером інтересів клієнта.
- Орієнтація на принципи клієнта.
- Врахування громадської думки.
- Збереження власного іміджу та іміджу клієнта.
- Збереження кредиту довіри до фандрайзерів і до професії.
- Збереження власної репутації і репутації клієнта.
- Відкритість інформації.
- Соціальна корисність.
- Гроші – не мета, а засіб вирішення проблеми і реалізації місії.
- Необхідність винагороди за працю.
- Прозорість фінансових операцій.
- Регламентація фінансових операцій законодавством країни.
- Справа є важливішою за професійні амбіції.
- Неприпустимість створення нових проблем при вирішенні існуючих.
- Створення позитивного світогляду.
- Неприпустимість бажати іншому того, що не побажаєш собі.
- Незалежність партнерів і чітке визначення умов взаємодії з ними.
- Незалежність того, хто залучає і того, для кого залучаються кошти.
- Незалежність донора від клієнта.

Згідно Декларації основними принципами роботи фандрайзера є: Чесність – фандрайзери в будь-який час будуть діяти чесно і правдиво з метою збереження суспільної довіри і не введення донорів та клієнтів в оману;

Повага – фандрайзери завжди будуть дотримуватися поваги і зберігати честь своєї професії та організації поряд з повагою честі донорів та клієнтів.

Цілісність – фандрайзери будуть діяти відкрито і з розумінням своєї відповідальності за суспільну довіру. Вони повинні виявляти всі поточні та потенційні конфлікти інтересів та уникати будь-яких проявів негідної поведінки в професійному або людському плані.

Емпатія – фандрайзери повинні працювати так, щоб досягати своїх цілей і надихати інших до слідування таким же професійним стандартам і участі. Вони повинні цінувати право на приватне життя, свободу вибору і культурну різноманітність.

Прозорість – фандрайзери заохочують до відкритості у звітності про виконану роботу, спосіб управління благодійними пожертвами, їх розподіл і використання; вони зобов'язуються вести облік доходів і витрат охайно і зрозуміло .

Декларація визнає, що діяльність фандрайзерів здійснюється в різних правових системах, відповідно до законодавства країни, де вони працюють. Проте, передбачається, що фандрайзери, які визнають принципи Декларації, повинні слідувати вимогам закону (і

Кодексів етики своїх організацій) відносно професійної діяльності, незалежно від того, в якому правовому полі бере початок ця діяльність.

Етичні стандарти-принципи, що регулюють фандрайзингову діяльність також передбачають:

- добровільність, повноцінність та рівноправність участі дітей та представників соціально незахищених верств населення;

- неприйнятність залучення до фандрайзингової діяльності осіб з психічними відхиленнями, коштів від організацій окультного і деструктивного характеру (сект тощо) та з кримінальним іміджем, від виробництв, які усвідомлено приносять шкоду та відверто ухиляються від дотримання вимог техніки безпеки та екологічних норм;

- оплата діяльності фандрайзера відноситься на статтю «адміністративні витрати» та оплачується з коштів, виділених на цю статтю витрат, але в розмірі, не більшому ніж 20% від загальної суми залучених коштів або оцінюється в грошовому еквіваленті і розглядається як особистий благодійний внесок фандрайзера. Заробітна плата фандрайзера може нараховуватися із засобів організації-замовника, але за його погодженням; будь-який перерозподіл ресурсів в рамках бюджету проекту, на який залучалися кошти, допускається при узгодженні з донором;

- вся інформація про клієнта, яка використовується фандрайзером, повинна бути максимально відкритою, окрім особистої конфіденційної інформації та інформації про партнерів організації-клієнта. Розповсюдження персональної інформації неприпустиме без узгодження;

- донор повинен знати про витрати на організацію і проведення фандрайзингової кампанії, але має право на анонімність;

- інформація про цілі збору та про витрати коштів є відкритою, тому слід попередити клієнтів про публічність інформації щодо використання ними залучених коштів;

- маніпулювання, гіпноз, нав'язування поведінки та дії щодо створення у донора образу «жертви» неприпустимі;

- при використанні благословення церкви будь-якої конфесії необхідно ґрунтуватися на загальнолюдських цінностях, а не на конфесійних і релігійних переконаннях, неприпустимо створювати ілюзію, що діяльність, на яку збираються кошти, спрямована виключно на реалізацію якоїсь релігійної цінності;

- при вступі в партнерські відносини з органами державної та місцевої влади необхідне укладення письмової угоди з чітким зазначенням форми внеску і оплати. При отриманні ресурсів від адміністративних органів необхідне чітке визначення оплати та облік економічної вигоди від угоди, заборонено вдаватися до прямого впливу адміністрації на потенційних донорів.

Виходячи із сутності та принципів фандрайзингу, завданнями його діяльності є:

- Залучення ресурсів для реалізації цільових програм, соціально значущих та наукових проектів.

- Аналіз ефективності діяльності організації.

- Аналіз ефективності та моніторинг проекту.

- Збір нових ідей для майбутніх програм.

- Підтримка цільових груп та допомога в самореалізації індивідів.

- Підвищення іміджу організації та зміцнення довіри громад

-Інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішує організація.

Реалізація наведених завдань здійснюється за наступними напрямками:

- гранти міжнародних благодійних організацій і фондів
- кошти з місцевого бюджету;
- кошти з інших фондів;
- участь у державних (або регіональних) цільових програмах; - звернення до комерційних компаній, банків;
- збір пожертв;
- залучення інших видів ресурсів.

7 популярних інструментів фандрейзингу

Пошук ресурсів – важлива складова діяльності громадських організацій. Тому виділяють найпоширеніші інструменти фандрейзингу в одному місці. Доцільність використання того чи іншого інструменту залежить від конкретної ситуації. Ви завжди можете адаптувати їх під себе, експериментувати, проявляти свій креатив та оригінальність.

Донорська допомога Найбільш поширена форма фінансування проєктів донорськими організаціями – гранти. Також підтримка може бути наданою у вигляді: стипендії на навчання, експертної (консультативної) допомоги, технологій, обладнання тощо. Переваги: Донорська підтримка – гарна можливість для організацій зростати інституційно та професійно, розширити коло зав'язків та співпраці. Разом із грошовою підтримкою ідеї, працівники організації можуть отримувати ще й винагороду за свою роботу у межах проєкту. Недоліки: Отримати кошти на реалізацію свого проєкту організації можуть у випадку перемоги у грантовій програмі-конкурсі. До недоліків можна віднести та часовий проміжок. Оскільки сума гранту розрахована виключно на термін реалізації проєкту, яка залежить від умов конкурсу. Далі організації мають шукати нові можливості або новий грант.

Варто зауважити, що підтримка міжнародних донорських організацій не вічна, тому громадським організаціям важливо шукати й додаткові джерела надходження ресурсів аби стати самозарадними.

Державне фінансування або участь у проєктах, які фінансує держава Для держави вигідне функціонування громадянського суспільства, адже вона делегує їм частину власних повноважень. Переваги: Основа для соціального партнерства між державними структурами та громадським сектором, розвиток взаємного інтересу, спільний вектор, розуміння необхідності довгострокового співробітництва.

Недоліки: Елементи суб'єктивізму при розподілі держфінансування на користь громадських організацій.

Підтримка бізнесу, меценатів Шукайте тих, з ким у вас збігаються цінності. У роботі з цим інструментом працює підхід «залучати, а не просити пожертву». Переваги: Ресурси – це не лише гроші. З бізнесом можна домовитися про допомогу у формі їхніх продуктів чи послуг, які можуть бути важливими для проведення вашої події. І часто зробити це значно простіше. Пам'ятайте, що співпраця будується на взаємній користі. До переваг також можна віднести корпоративну культуру компанії. Коли ви залучаєте її працівників у якості волонтерів для певної події. Для вас це додаткова допомога, для

компанії – чудовий тимблдінг. Недоліки: Бізнесу важливо мати свою вигоду. Тому шукайте, чим ви можете його зацікавити.

Фандрейзингові заходи Організуйте спеціальні заходи щодо збору коштів. Це можуть бути: благодійні вечори, ярмарки, концерти, спортивні змагання, аукціони, покази, виставки, розпродаж сувенірної продукції та атрибутів з певними меседжами чи символікою тощо. Усе залежить від вашого креативу та спроможності Переваги: Корисні знайомства та цікаві зустрічі з багатьма однодумцями та потенційними донорами в одному місці. Підвищення впізнаваності вашої організації. Недоліки: Підготовка до цих подій потребує певних ресурсів та часу. Також ви не знаєте наперед скільки коштів вам вдасться залучити.

Реклама. Кампанії Створюйте суспільний вплив, пояснюйте цілі та особливості діяльності вашої організації за допомогою рекламних заходів, престурів тощо. Переваги: Реклама може охопити ширшу аудиторію. Це і звернення до засобів масової інформації, розміщення банерів на інтернет-порталах, показ відеороликів на тематичних подіях, рекламні щити, сіті-лайти, плакати, буклети, календарі, розсилка електронною поштою. Недоліки: Хоч цей інструмент і охоплює більшу аудиторію, але вважається малоефективним. Одна з причин – відсутність живого контакту. Але ви можете його додати проявивши свій креатив.

Краудфандинг та фандрейзингові портали. Щоб зібрати кошти за допомогою цього інструменту повинна бути чітко сформована мета, визначена певна сума коштів, яка необхідна для розв'язання задачі. Обов'язковий етап – на що і скільки було витрачено коштів. Переваги: синергія, співпраця різного кола людей, які об'єднуються разом спрямовуючи свої кошти та ресурси на підтримку зусиль інших людей, волонтерських груп та організацій. Недоліки: Ідея, яка розгорнуто публікується на платформі є вразливою до копіювання та перехоплення іншими. Щоб ідея отримала підтримку від людей, вона має бути повністю розкритою на інтернет-платформі.

Соціальне підприємництво Це унікальна можливість поєднання соціальної місії з бажанням заробити гроші, надаючи певні послуги та продаючи товари. Прибутки соціального підприємства спрямовуються на розвиток бізнесу, громадської діяльності чи на розв'язання суспільних проблем. Переваги: Такі підприємства можуть створювати соціальну цінність та бути прибутковими одночасно. Саме соціальна складова є конкурентною перевагою соціального підприємництва над іншими бізнесами. На неї слід зважати під час розробки дослідження цільової аудиторії та розробки маркетингової стратегії. Недоліки: На жаль, на сьогодні в Україні діяльність соціальних підприємств юридично не визнана у правовому полі. Але навіть не дивлячись на це, воно досить успішно функціонує.

14.3 Донори та способи взаємодії з ними(волонтери та філантропи)

Донори – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різновиду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства. Кожен донор потребує індивідуального підходу. Це обумовлено рядом факторів: сферою та видом діяльності організації (особи), історією виникнення, життєдіяльності, поставленими пріоритетами, метою, цілями і

способами їх досягнення, умовами існування та розвитку тощо, які формують свої особливості та відмінні риси співпраці.

До оформлення заявок і звітності найбільш суворі. Часто такі донори орієнтуються переважно на громадян своєї держави і не фінансують іноземців. Але в деяких випадках вони надають гранти іноземним заявникам через організацію-посередника – «напівприватного» донора.

Відповідно до діючих фондів в Україні та світі, ми пропонуємо наступну їх класифікацію Башун О. В. пропонує наступну класифікацію донорів :

Фонд – це недержавна некомерційна організація, яка володіє первинним капіталом (або вкладом), нею керують опікуни і директори, вона надає підтримку або допомогу в благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, що приносить користь громадськості, та фінансує в першу чергу інші некомерційні організації.

Державні донори – державні установи, які отримують кошти з бюджету своєї держави. Наприклад, Агентство по міжнародному розвитку США (USAID); Інформаційне Агентство США (USIA), Національний інститут здоров'я США та інші. Це найбільш бюрократичні і вимогливі донори. Їх програми і допомога завжди націлені на вузько визначене коло потенційних заявників, а вимоги до оформлення заявок і звітності найбільш суворі. Часто такі донори орієнтуються переважно на громадян своєї держави і не фінансують іноземців. Але в деяких випадках вони надають гранти іноземним заявникам через організацію-посередника – «напівприватного» донора.

«Напівприватні» донори – громадські організації, які отримують кошти від державних донорів і здійснюють їх розподіл по організаціях-заявниках. Наприклад, IREX-Міжнародна Рада наукових досліджень та обмінів, Фонд «Євразія» та інші. Сюди ж можна віднести і міжнародні організації, подібні до Всесвітнього банку.

Приватні донори – це приватні особи, приватні фонди та комерційні організації, які надають кошти у вигляді пожертвувань. Як правило, вимоги до оформлення заявки та звітності у приватних донорів менш жорсткі.

Першочерговим завданням на початку фандрайзингової діяльності є виявлення мотивів донорства.

Комаровський О. В. наводить наступний перелік основних мотивацій донорства: «тому що їх про це просять; персона має лідерську, провідну роль в організації; потреба покращити якість життя суспільства; віра в цілі організації; інтенсивний інтерес до конкретної програми; особистий досвід; почуття відповідальності за проблеми інших людей і суспільства в цілому; визнання; тиск рівних; захоплення професійним лідером; хороший бізнес; міркування фінансового планування; формування і підтримка позитивного іміджу».

Окрім перелічених мотивів, їх вважаємо доцільним доповнити наступними, які зустрічаються в літературі з фандрайзингу:

«філантропія» – допомога за «покликом серця»; особиста зацікавленість у вирішенні проблеми (медична допомога рідних і близьких; підтримка молодих поетів тощо); прямий зиск (податкові пільги); великий суспільний інтерес до проекту; реклама; підтримання хорошої репутації; амбіції; релігійні спонукання тощо.

Підвищити відсоток позитивної відповіді, розмір допомоги і зацікавленості донора допоможе сегментація кількості потенційних донорів за узагальнюючими класифікаційними ознаками: демографічною (вік, стать, соціально-економічна група,

розмір сім'ї, дохід, релігія), географічно-демографічною (купівельний і благодійний потенціал на певній території) та за стилем життя: діяльністю, інтересами, іміджем.

Досвід закордонних та вітчизняних організацій, які займаються фандрайзинговою діяльністю свідчить, що донори частіше вкладають ресурси на реалізацію конкретних програм та проектів, ніж довгострокових та глобальних, а саме за напрямками: соціальна та медична допомога і реабілітація; допомога дітям; культура та мистецтво; екологія; соціальні послуги; освіта; захист прав громадян, сприяння розвитку громадянського суспільства та регіонів.

Щоб перетворити потенційних донорів на донорів, фандрайзеру необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану, з використанням поетапного аналізу та контролю роботи, результатом якої є обґрунтування актуальності, унікальності та цінності реалізації саме його пропозиції взамін на задоволення мотиваційної потреби донора.

Комаровський О. В. зазначає, що процес планування екстенсивної програми залучення потенційних донорів до організації для надання коштів називається «культивування» (cultivation). «Секрет успіху – культивувати потенційних донорів так, наче б вони самі хотіли, щоб їх культивували».

Процес «культивування» призводить до безпосередньої роботи з донором, до контакту із ним. Для налагодження контакту першочергово необхідно визначити його форму: особисті зустрічі, по пошті, телефону, факсу, E-mail. Найефективніший результат дає особисте звернення. Під час особистої зустрічі є можливість якнайширше розкрити проект, його значущість та доцільність, обґрунтувати статті витрат тощо. Окрім того, за допомогою особистих якостей фандрайзера, його харизми, соціальної мобільності та вміння переконувати, схилити перспективного донора на пожертву. Обов'язковість особистого звернення наголошує на важливості, серйозності та власній зацікавленості у вирішенні поставленої проблеми.

Башун О. В., досліджуючи фандрайзинг наводить основні риси, які повинен мати фандрайзер :

Ентузіазм, що виражається не тільки словами, а й виразом обличчя, голосом тощо. Прохач насолоджується самим процесом клопотання. Він знає – люди здебільшого бувають задоволені тим, що їх вже просять. Навіть, коли перша реакція донора негативна, зустріч закінчується вдячністю прохачеві.

Агресивність, але прихована. До неї повинні додаватись терпіння, чарівність, добрий гумор... Тиснути і не бути нав'язливим. Ризикувати отримати негативну відповідь, але не перервати зв'язок. «Сіяти насіння, яке, можливо, проросте через 20 років».

Гнучкість. Як би добре не був поінформованим прохач, він не знає, як саме сьогодні налаштований донор. Фандрайзер повинен бути чутливим. Якщо він просить кошти для бібліотеки, а потенційний донор більше цікавиться спортом, треба вміти швидко змінити тему розмови, пов'язавши її з бібліотекою. Але зайва чутливість може зашкодити. Вибачаючись, за прохання значної суми коштів, фандрайзер провокує власну поразку, оскільки більшість клієнтів спершу каже, що в них даної суми немає.

Врівноваженість. Професійним фандрайзером досягається після того, як природжений талант буде збалансований наполегливою працею та ретельною підготовкою.

Терпіння. Здатність припинити розмову у потрібний момент і дати клієнтові можливість подумати, адже мислення, яке переривається, не є продуктивним. Якщо донор думає два тижні, варто завітати до нього знову.

Чіткість є дуже важливою. *Оптимізм* необхідний для впевненості у перемозі. Власний стиль. Кожна людина – це індивідуальність і тому звернення до різних людей вимагає власного стилю роботи. Талант вислуховувати. Намагаючись переконати когось, ми здебільшого говоримо самі. Фандрайзер повинен вміти дати людині змогу висловитись – вона краще за будь-кого знає свої проблеми. Отже, поставивши запитання, треба вміти вислуховувати співрозмовника навіть тоді, коли з ним не погоджуєтесь.

Патріотизм до своєї установи, відданість їй, дає змогу при зверненні схилити донорів на свій бік.

Основний цикл роботи з донорами включає чотири етапи, які завжди повторюються – це: знаходження, вирощування, запит пожертв управління

На першому етапі – *знаходження* – необхідно провести дослідження донорів та визначити прибічників ідеї проекту

На етапі *вирощування (культивації)* будуються взаємовідносини з потенційними донорами за основними формами звернення (лист-запит, телефонна розмова, особиста зустріч) та їх ознайомлення з ідеєю проекту.

Третій етап передбачає вже безпосередньо проведення роботи *по залученню коштів*, сума та потреба в яких впливає із мети, завдань, методів та строків проекту. Коли вже отримано ресурси від донора, розпочинається *етап управління взаємовідносинами* з донором, на якому представляється лист-подяка, звітність по проекту та безпосередньо реалізовується проект. В кінці заключного етапу організатор готовий розпочинати новий цикл, що може включати в себе в подальшій співпраці і взаємодію того ж самого донора з неприбутковою організацією. На першому рівні піраміди знаходяться донори, які надають допомогу організації перший, і можливо, останній раз (залежно від ефективності проходження організацією першого циклу взаємодії). Якщо донор проходить на другий рівень, у організації є шанс отримати його прихильність і перейти на новий етап взаємовідносин – третій, де знаходяться донори, які вже допомагають організації та підтримують її регулярно. Четвертий рівень посідають донори, які всеціло довіряють організації і вірять в те, що вона робить (є її прихильниками). Вони надають необхідні ресурси на кожне звернення у великих розмірах, і не лише фінансами, а й впливом та зв'язками. Піраміда є прикладом сіткового маркетингу, оскільки чим більше буде донорів на першому рівні, тим ймовірніше, що більша їх кількість залишиться на четвертому. Це дає можливість заручитися значними жертвами та стабільною вагомою підтримкою: «80% доходу принесуть вам 20% ваших донорів».

Велику роль у проведенні ефективного фандрайзингу відіграє *участь волонтерів*. Поняття «волонтер» походить від французького слова *volontaire* – «доброволець» і трактується як добровільний помічник. **Волонтери** – це люди, які працюють цілком безоплатно з метою благодійності, наприклад, у притулках для дітей, людей похилого віку, школах-інтернатах, притулках для тварин, клініках та диспансерах, доглядають хворих і допомагають старим та немічним людям по господарству тощо.

За визначенням Міжнародної Асоціації волонтерів, на основі Загальної Декларації волонтерів, прийнятої на XI Конгресі, (Париж, 14 вересня 1990 р.) волонтерство – це:

- добровільний вибір, що визначається особистими поглядами та позицією;
- активна участь громадянина у житті суспільства;
- самореалізація в суспільній діяльності, як правило, в рамках різноманітних асоціацій, добродійних організацій та громадських об'єднань;

- сприяння покращенню якості та рівня життя, особистісному розвитку та поглибленню почуття солідарності, крос-культурного розуміння;
- сприяння реалізації основних людських потреб заради справедливості та миру в суспільстві;
- сприяння більш збалансованому економічному та соціальному розвитку, створенню нових робочих місць та професій.

Велику роль у проведенні ефективного фандрайзингу відіграє участь волонтерів. Волонтерський рух має велике значення у багатьох країнах світу. Так, світовий рейтинг благодійності сформовано за допомогою трьох складових: грошові пожертви, волонтерський рух та допомога нужденним. У першу трійку країн світового рейтингу волонтерської роботи у 2013 р. входили: Туркменістан (задіяно 58% населення країни), Шри-Ланка (46%), США (45%). Україна поряд із Великобританією, Казахстаном і Монголією зайняла 26 місце (29% населення) (в 2011 р. – 28 місце), і останнє 131 місце належить Китаю, Греції, Тунісу тощо (4%) .2011 рік був оголошений Європейським Союзом роком волонтерства у Європі . Оновленні дані за останні роки відображав зміни в щедрості та волонтерській активності. У 2021 році світового рейтингу благодійності лідерами були США, Канада, Нова Зеландія, М'янма. Україна посіла 102 місце. А 2023 році лідерами стали Індонезія, Кенія, США, Австралія, Нова Зеландія. Україна потрапила до топ-10 країн світу за благодійністю. Ці дані свідчать про важливість благодійності та волонтерства в різних країнах, а також про зміни в щедрості громадян під час глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19. З 24 лютого 2022 року **волонтерський рух в Україні значно активізувався**. Одним із основних джерел пошуку можливостей для волонтерів стала **Волонтерська Платформа**, яка була запущена ще у березні 2021 року. Ця платформа об'єднала більше ніж **400 тисяч користувачів**, понад **500 організацій** та **1150 волонтерських можливостей**. За увесь час свого існування, платформа зібрала близько 50 тисяч реєстрацій на волонтерські можливості. Українці продемонстрували високий рівень мобілізації та готовності допомагати один одному, особливо в умовах війни. Волонтери швидко реагують на запити тих, хто потребує допомоги, і надають підтримку в різних сферах: від допомоги переселенцям до пошуку ліків та продуктів. Україна продовжує активно долучатися до благодійних ініціатив та підтримувати тих, хто потребує допомоги.

Про визнання нашою державою волонтерського руху як підвалини громадянського суспільства та збільшення його ролі в Україні свідчить прийняття Верховною Радою у 2011 р. Закону України «Про волонтерську діяльність». Згідно цього Закону: «волонтерська діяльність – добровільна, безкорислива, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами та волонтерськими організаціями шляхом надання волонтерської допомоги. Волонтерська діяльність є формою благодійництва» та «ґрунтується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності, безкорисливості, неприбутковості» а «волонтер – фізична особа, яка досягла вісімнадцятирічного віку і здійснює волонтерську діяльність на добровільній та безоплатній основі» .

Фондом Східна Європа було ініційовано конкурс «Корпоративне волонтерство в Україні », метою якого було ознайомлення з практиками бізнесу, що допомагають у вирішенні гострих соціальних і екологічних проблем суспільства. Організатори прагнули показати, як за допомогою бізнесу, інвестуючи невеликі кошти, знання та робочий час співробітників, можна допомогти вирішити нагальні проблеми у різних сферах життя

суспільства: дітей-сиріт, вразливої молоді, сприяючи їх адаптації до дорослого життя, передати професійний досвід школярам та студентам тощо. В конкурсі в різних номінаціях були такі переможці:

- «Покращення якості життя»
- «PricewaterhouseCoopers» та «БДО»;
- «Освіта та культура» – «Київстар» та «Ernst & Young Україна»;
- «Здоров'я та спорт»
- «Прикарпаттяобленерго» та «Amway»;
- «Екологія» – «Coca-Cola Беверіджиз» та «Крафт Фудз Україна»;
- «Партнерська програма бізнесу та громадської організації»
- Донецький фонд «Доброта».

Причини, які спонукають волонтерів брати участь у проведенні фандрайзингової кампанії:

«Тому що ви прохаєте їх. Кращий шлях рекрутувати кампайнерів – це сказати їм, що вони потрібні вам.

- Вони щиро вірять у ваші цілі, програми, послуги. - Вони хочуть покращити якість життя у нашому суспільстві.
- Вони мають високий статус у вашій організації.
- Вони прагнуть визнання.
- Їм важко уникнути тиску рівних.
- Вони шукають популярності у вашому професійному, політичному або місцевому товаристві.

- Вони захоплюються вашим головним керівником.
- Вони вважають власну участь у кампанії корисною для свого бізнесу.»

Волонтерська діяльність є невід'ємною складовою фандрайзингу, оскільки за допомогою досвідчених волонтерів можна охопити більшу кількість донорів, до яких необхідно звернутись особисто. Також волонтери можуть допомогти у проведенні додаткових благодійних акцій по збору коштів в організаціях, закладах освіти, на вулицях, проінформувати населення чи цільові групи відносно даної проблеми та шляхів вирішення тощо, тобто в цілому допомагають фандрайзерам зекономити час та здобути більш високий результат.

14.4. Правила успішного фандрайзингу. Помилки фандрайзингової діяльності

Для успішної фандрайзингової діяльності необхідно:

- знання про соціальну сутність фандрайзингу;
- знання про методи збирання коштів;
- знання фінансових аспектів кампанії;
- вміння мотивувати донорів;
- здатність керувати кампанією в цілому як проектом»
- постійно збирати інформацію про перспективних донорів
- використовувати здобутки і прорахунки власного досвіду у співпраці із донорами;
- постійно вести пошук джерел фінансування;
- намагатися задіяти різні види ресурсів, окрім фінансових;
- підтримувати відносини із донорами після закінчення проекту

Існує декілька загальних правил успішного фандрайзингу

- Спробуйте знайти донорів навколо себе, встановити знайомство з ними і поступово роз'яснювати їм сутність власних проєктів;

- Грантодавці дають гроші не організаціям, а людям. Варто встановити міцні зв'язки зі службовцями організацій, тому що тільки так можливо забезпечити довгострокове фінансування власної організації;

- Необхідно навчитися дякувати грантодавцю, навіть якщо не отримано підтримки. Цим демонструється повага до донора, зміцнюються відносини;

- Для професійного фандрайзингу, варто обов'язково присвячувати йому кілька годин щодня. У багатьох організаціях з'являються спеціальні посади, на які беруть службовця, в коло обов'язків якого входить розсилка інформації за проєктами, дзвінки донорам, зустрічі з ними, листування із зарубіжними фондами; в інших – існують відділи, наприклад міжнародний відділ або відділ з інвестицій.

- Необхідно практикуватися в фандрайзингу;

- Потрібно навчитися правильно систематизувати інформацію про донорів (картки, база даних і т. д.) і виходити з ними на контакт;

- Варто вміти швидко змінювати суть проєкту. Оскільки є загроза, що до моменту розгляду заявки донором, її ідеї вже застаріли;

- Ніколи не можна переривати зв'язок з грантодавцем, після отримання фінансування;

- Доцільно повідомляти про себе тільки правду.

- Якщо є впевненість, що заповнення заявки в фонд є єдиним засобом отримання фінансових ресурсів, необхідно навчитися правильно і поетапно працювати з фондами, знаходити консультанта і обирати правильну стратегію фандрайзингу.

Фандрайзингова діяльність повинна відповідати наступним вимогам

Цілі фандрайзингової кампанії повинні бути переконливими, захопливими, неухильними. Потенційні контрибутори повинні вірити в причини кампанії і позитивно реагувати на них.

Зразки росту і розвитку проєкту повинні бути легко сприйнятними: фандрайзеру належить демонструвати і доводити свідчення переможного просування вперед. У першому зверненні до потенційних контрибуторів необхідно представити свідчення досвіду і кваліфікації лідерів у сфері, для якої проводиться фандрайзингова кампанія.

Організація або її ключові лідери, від яких очікується підтримка, повинні бути добре відомими в цільовій групі.

Лідери повинні бути висококомпетентними, повністю відданими меті, перевіреними відмінними фандрайзерами.

Цілі фандрайзингової кампанії повинні бути конкретними, привабливими, орієнтованими на людей і мати значення невідкладності, терміновості. Необхідно уміти чітко пояснити, чому проєкт повинен бути підтриманий, чому він є переконливим і захоплюючим, хто виграє в результаті і чому він повинен бути підтриманий негайно.

Результати кампанії повинні піддаватися вимірюванню. Перспективному контрибутору потрібно висвітлити конкретно і точно, що буде зроблено із допомогою його внеску, а також вказати часові рамки дій і досягнень.

Відомі американські фандрайзери Дж. Дуглас Александер і Кристина Дж. Карлсон навели дев'ять принципів успішного фандрайзингу, якими вони особисто керуються у власній практиці – це:

- Найефективніший спосіб отримати кошти та інші ресурси – особисте звернення.

- Великим потенціалом володіють індивідуальні пожертви, а не підтримка з боку компаній або фондів.

- Отримання коштів передбачає зацікавленість (безпосередню участь донора).

- Стимулюючі пожертви можуть вирішити безліч проблем, пов'язаних із фандрайзингом.

- Члени правління повинні подавати приклад.

- Звернення повинно носити особистий характер.

- Вірте у волонтерів.

- Пропонуйте можливості.

- Застосовуйте послідовний фандрайзинг (це процес створення позитивної рушійної сили кампанії через забезпечення, в першу чергу, значних пожертв) .

Десять правил успішного фандрайзингу за Т. Крупським

1. Визначайте донорські організації, які відповідають інтересам Вашої благодійницької діяльності.

2. Зв'яжіться з донором для отримання його довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні бюлетені, періодичні видання).

3. Прочитайте матеріали, щоб визначити, чи співпадають інтереси донора з діяльністю, яка має фінансуватись. Якщо інтереси не співпадають, зупиніться. Донори завалені недоречними заявками.

4. Деякі донори можуть вимагати попередній лист-запит. Лист-запит – це не просто лист, у якому ви просите про фінансування. Більшість донорів визначають, що повинен містити лист-запит або заявка. Треба чітко дотримуватись цих інструкцій.

5. Якщо донор не дає інструкцій, тоді лист-запит повинен містити 2–3 сторінки і включати, інформацію про організацію та проект.

6. Якщо донор не дає інструкцій, заявка має бути більш детальною, ніж лист-запит.

7. Ваша заявка повинна бути написана зрозумілою і правильною англійською, українською або російською мовами.

8. Не надсилайте того, чого не вимагає донор.

9. Зробіть так, щоб Вас і Вашу організацію добре знали у даній галузі, зав'яжіть міцні зв'язки, створіть добру рекламу Вашої роботи.

10. Якщо Ви отримали грант, чітко дотримуйтесь вимог щодо звіту або оцінки.»

Основні помилки фандрайзингу за Т. Крупським .

- Нечітко сформульовані цілі;

- Неповний пакет документів, необхідних для ухвалення рішень;

- Проект не вписується в сферу інтересів і програм донора;

- Кошти вимагаються в негайному порядку;

- Пропозиція надійшла після того, як донор уже сформував свій бюджет;

- «Роздутый», неперевірений бюджет проекту;

- Запізнення на призначену зустріч;

- Раптові, без попередньої домовленості, візити до донора;

- Численні дзвінки, що не мають конкретно поставленої мети;

- Надіслані пізніше строку або невірно виконані звіти про використання коштів, що були отримані від донора раніше;

- Не якісно підготовлена доповідь по проекту;

- Скептичні висловлювання по відношенню до інших НПО.

Помилки фандрайзингової діяльності за О. В. Комаровським

- Дії кампанії не відповідають вимогам успішного фандрайзингу.
- Керівна рада є неефективною.
- Головний керівник – некомпетентний.
- Нереалістичність мети.
- Знайдено і культивовано недостатню кількість великих потенційних донорів.
- Учасники кампанії топ-рівня, засновники та інші лідери помилково оцінені як такі, що здатні надати значну підтримку.
- Недостатня кількість співробітників/виконавців кампанії.
- Сума коштів, яку потенційний донор може надати, невірно оцінена. - Лідери не дотримувались попередньо визначеного чіткого плану дій.
- Результати навчання по фандрайзингу є незадовільними.

Висновки. Розглянувши основні правила успішного фандрайзингу та враховуючи можливі прорахунки і причини невдалої фандрайзингової діяльності, можна спланувати ефективну фандрайзингову кампанію для залучення донорів на реалізацію проекту.

ЛЕКЦІЯ 15

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

- 15.1 . Огляд цифрових інструментів забезпечення для управління проектами
- 15.2 Правові та практичні аспекти використання та врегулювання

15.1 Огляд цифрових інструментів забезпечення для управління проектами

Таск-менеджери дозволяють нам ставити задачі, планувати бюджет, підтримувати постійний зв'язок із колегами та замовниками, забезпечувати управління ризиками, вести облік часу та правильно розподіляти ресурси.

На сьогоднішній день існує безліч різних програм для управління проектами, і кожна з них має свої особливості.

Основна мета таких систем — зробити процес управління проектом простішим, швидшим і зручнішим для всіх членів команди.

Тому багато таск-менеджерів намагаються надати користувачам широкий функціонал, зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс.

- Використання таск-менеджерів покращує процес управління та контролю всіх етапів проекту. Ось деякі статистичні дані:
- через погане управління проектами майже 11,4% ресурсів (часу, грошей тощо) завжди витрачаються марно;
- 54% користувачів вважають, що сервіси для управління проектами дозволяють економити кілька робочих годин на день;

- 54% проектних менеджерів не мають належного доступу до даних проекту, що ускладнює робочий процес;
- лише 22% компаній використовують таск-менеджери у своїй роботі;
- 77% високоефективних компаній регулярно користуються сервісами для управління проектами;
- є думка, що ринок систем для управління проектами коштуватиме \$9,81 млрд. і до 2026 року зросте на 10,6%.
- Можна зробити висновок, що компанії, які не використовують інструменти для управління проектами, мають більш високий ризик провалу.
- Це може здатися дивним, але за статистикою лише 35% керівників задоволені своїми інструментами управління проектами. У той же час близько 52% користувачів дуже розчаровані системами, якими користуються. Цікаво, що близько 95% проектних менеджерів використовують більше одного інструменту для керування робочими процесами.

І постає питання, чому у світі з більш ніж 100 різними сервісами користувачі все одно незадоволені та використовують одночасно кілька інструментів замість одного? Основна проблема - невідповідний софт для невідповідних команд. Це означає, що іноді менеджери проектів обирають сервіси, які не підходять для їхнього робочого процесу. Таким чином, багато функцій не використовуються, а важкий інтерфейс заважає користувачам взаємодіяти та ефективно виконувати робочі задачі.

Програмне забезпечення управління проектами в публічній сфері відіграє важливу роль у реалізації проектів та програм. Ось деякі інструменти, які можуть бути корисними:

1. MS Project: Це популярне програмне забезпечення для планування, виконання та моніторингу проектів. Воно дозволяє створювати графіки, ресурсні плани та відстежувати прогрес.
2. Worksection: Цей сервіс пропонує широкий функціонал для управління проектами. Він дозволяє ставити задачі, планувати бюджет, спілкуватися з колегами та замовниками, вести облік часу та розподіляти ресурси¹
3. Trello: Це онлайн-дошка для спільної роботи, яка дозволяє організовувати завдання, створювати списки та відстежувати прогрес.
4. Asana: Ще один популярний інструмент для управління завданнями та проектами. Він дозволяє командам спільно працювати над завданнями та відстежувати їх виконання.
5. Jira: Це інструмент, спеціально розроблений для розробки програмного забезпечення, але його можна використовувати і для управління іншими проектами.
6. Basecamp: Це колаборативний інструмент для спільної роботи, який дозволяє командам спілкуватися, завдання та файли.
7. Wrike: Інтегрований інструмент для управління проектами, який дозволяє створювати завдання, відстежувати їх виконання та спілкуватися з командою².

Microsoft Project – на сьогодні найбільш поширена у світі система управління проектами завдяки поєднанню простоти використання, дружнього інтерфейсу і

найнеобхідніших інструментів для управління проектами, розрахованих передусім на користувачів, які не є професіоналами у сфері управління проектами. Вбагатьох західних компаніях Microsoft Project – це звичний додаток до Microsoft Office навіть для рядових працівників, які використовують його для планування графіків нескладних комплексів робіт.

Microsoft Project (MS Project) — це потужний інструмент для управління проектами, розроблений компанією Microsoft. Ось деякі деталі щодо його можливостей:

1. Планування проектів:

- MS Project дозволяє створювати докладні графіки, розподіляти завдання, визначати залежності між ними та встановлювати терміни виконання.
- Ви можете створювати ресурсні плани, визначати робочий час та розподіляти ресурси.

2. Моніторинг та контроль:

- MS Project дозволяє відстежувати прогрес виконання завдань, виявляти затримки та реагувати на них.
- Ви можете створювати звіти, графіки виконання та аналізувати дані.

3. Комунікація та співпраця:

- Ви можете спільно працювати над проектами, ділитися даними з командою та замовниками.
- MS Project дозволяє ефективно спілкуватися та обмінюватися інформацією.

Цей інструмент допомагає керувати проектами, відслідковувати їх виконання та забезпечувати успішну реалізацію завдань .

Робоче вікно Microsoft Project 98 у вигляді діаграми Гантта подано на рис. 21.1.

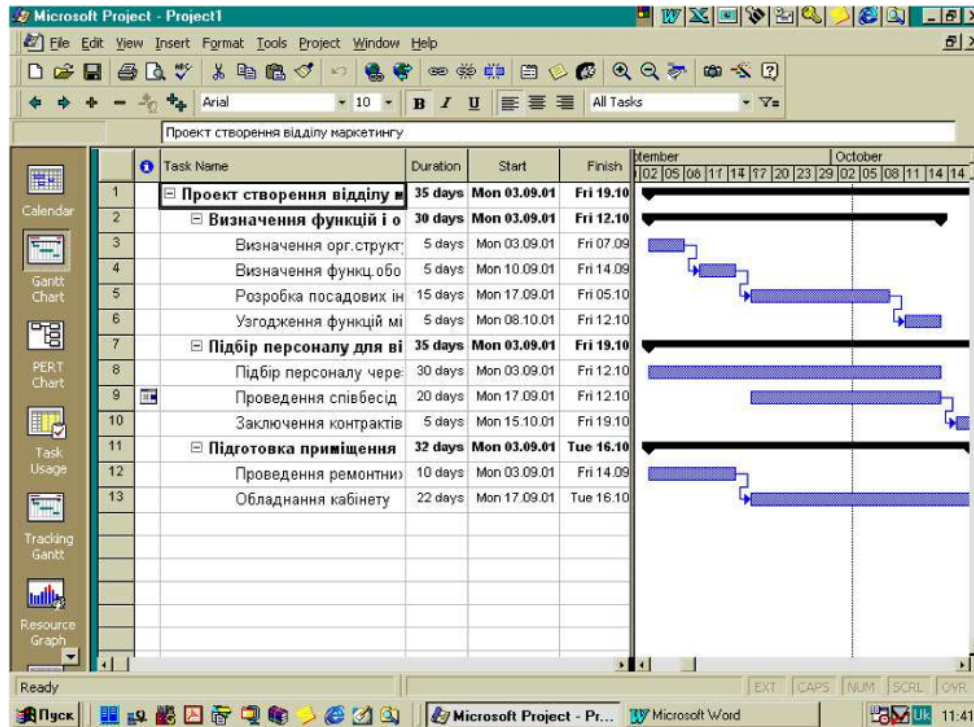


Рис. 15.1 Діаграма Гантта в Microsoft Project 98

Серед переваг Microsoft Project – досить гнучкі й зручні засоби створення звітів. Основні типи звітів можуть бути вибрані з (Report Gallery). Крім стандартних форматів файлів Microsoft Project: MPP і MPX, користувач може зберігати інформацію по проекту в форматах ODBC, Excel і Access. Формат MPD (Microsoft Project Database) дозволяє зберігати всі дані про проект у структурі, доступній як з MS Project 98, так і з Access 8.0.

Для швидкого включення в роботу початківців Microsoft Project надає крім звичайних засобів допомоги також можливість покрокової розробки проекту (Create Your First Project) та інтелектуальної підказки (Answer Wizard). Microsoft Project не русифікований, тому для ефективного використання цих засобів потрібне знання англійської мови, зокрема термінології управління проектами.

Основним недоліком Microsoft Project 98 є те, що цей пакет надає мінімальний набір засобів для планування й управління ресурсами. У Microsoft Project 98 як ресурси можна планувати лише людей і обладнання.

Останньою версією системи є Microsoft Project 2000. Із основних функцій, пов'язаних з плануванням і контролем виконання проекту, які з'явилися в новій версії, можна виокремити такі:

- ієрархічні коди структур для робіт і ресурсів; – невідновлювані ресурси (матеріали) як вид ресурсів;
- місяць як одиниця тривалості роботи;
- індивідуальні календарі робіт;
- графічні індикатори для наочного подання «проблемних» завдань;

- поля з можливістю розрахунку формул, які визначаються користувачем;
- дві шкали часу (основна і додаткова);
- можливість приблизно визначати період виконання роботи (з подальшим уточненням);
- створення шаблонів проектів.

Особливу увагу в новій версії було приділено організації обміну інформацією в команді проекту. Новий продукт Microsoft Project Central дозволяє здійснювати двосторонній обмін даними між усіма учасниками проекту, а також надання інформації особам, у яких не встановлено Microsoft Project 2000.

Програма Project Expert має декілька рівнів:

Перший рівень Project Expert призначений для розробки стратегічного плану розвитку підприємства. Він включає процедури опису підприємства, його баланс, плани збуту і виробництва, фінансові звіти та інше.

Другий рівень – Project Expert Professional дозволяє не тільки здійснювати фінансове планування підприємства або проекту, але й контролювати виконання планів. Крім того, цей рівень дозволяє здійснювати фінансове планування і контроль групи проектів. Для цього в програмний комплекс включено додатковий модуль Project Integrator, який дозволяє розраховувати загальний потік коштів для групи проектів і розраховувати загальні критерії ефективності.

Третій рівень – Project Expert Holding призначений для фінансового планування і контролю діяльності крупних корпорацій.

Worksection: Цей сервіс пропонує широкий функціонал для управління проектами. Він дозволяє ставити задачі, планувати бюджет, спілкуватися з колегами та замовниками, вести облік часу та розподіляти ресурси.

Основні можливості Worksection:

1. Дашборд – розділ з ключовими показниками та індикаторами для швидкого аналізу виконаної роботи;
2. Гнучкий інтерфейс;
3. Облік часу;
4. Чати та комунікація всередині системи;
5. Діаграма Ганта;
6. Канбан-дошки;
7. Звіти за проектами;
8. Технічна підтримка;
9. Захист даних.

У Worksection вбудована Діаграма Ганта, яка допомагає візуалізувати робочі процеси та зв'язки між задачами. Сервіс має вбудований таймер для відстеження часу по задачам.

Worksection забезпечує швидку та ефективну технічну підтримку для своїх користувачів. Що важливо, це не боти, а тільки реальні люди. Середній час відповіді техпідтримки складає 10 хвилин.

У системі є Дашборд проекту – візуальний інструмент для аналізу даних, що дозволяє спостерігати за розвитком проекту в режимі реального часу. За допомогою Дашборду ви також можете аналізувати залученість команди, швидко збирати статистичні дані та контролювати бюджет проекту.

Worksection має деякі обмеження:

У системі немає спільного чату акаунта, тому спілкування між членами команди проводиться лише в рамках кожного завдання.

Багато користувачів визнають, що хоча веб-версія дуже зручна та інтуїтивно зрозуміла, мобільний додаток міг би бути кращим.

Trello— це візуальний інструмент керування робочим процесом, який дозволяє командам формувати ідеї, планувати роботу та керувати нею спільно, продуктивно й організовано.

Trello дійсно є простим та зручним інструментом для управління проектами. Давайте розглянемо його переваги, недоліки та етапи початку роботи:

Переваги Trello:

- Візуалізація завдань: Trello дозволяє створювати дошки, списки та картки, що сприяє зрозумілому відображенню завдань та їх стану.

- Легкість використання: Інтерфейс Trello інтуїтивно зрозумілий, що дозволяє швидко розпочати роботу.

- Співпраця команди: Картки можна легко ділити з колегами, додавати коментарі та відстежувати виконання завдань.

Недоліки Trello:

- Обмежений функціонал: Для складних проектів Trello може бути недостатньо функціональним.

- Відсутність глибокого аналізу: Trello не надає розширених можливостей аналізу даних та звітності.

Етапи початку роботи з Trello:

- Створення дошки: Створіть нову дошку для вашого проекту.

- Додавання списків: Створіть списки, наприклад, “Завдання”, “В роботі”, “Завершено”.

- Створення карток: Додайте картки з конкретними завданнями.

- Призначення відповідальних: Призначте відповідальних осіб для кожної картки.

- Відстеження виконання: Переміщуйте картки між списками, відображаючи прогрес виконання завдань.

15.2. Правові та практичні аспекти використання та врегулювання

Впровадження цифрових інструментів в публічний сектор має свої виклики та особливості:

Комунікація зі співробітниками: Цифрові інструменти сприяють ефективній комунікації через обмін інформацією, чати, та спільні платформи.

Комунікація з громадськістю: Забезпечте прозорість та відкритість процесів для громадськості, використовуючи інструменти для зворотного зв'язку та публічного обговорення.

Управління бюджетом та ресурсами: Цифрові інструменти дозволяють ефективно відстежувати витрати, розподіляти ресурси та планувати бюджет.

В керуванні проектами найважливішою є хороша комунікація, яку за допомогою програмного забезпечення можна підняти на новий рівень. І це правило незмінне. Комунікація може бути адаптована до потреб та одержувача, і має надходити в потрібний момент. Наприклад, менш детальний звіт, що представляє основні етапи реалізації та витрати в порівнянні з прогнозом, зазвичай надсилають директору, а не керівнику

команди. В той самий час керівник команди може бути більш зацікавлений в деталях прогресу або виявлених ризиках.

Приклади використання інструментів підтримки управління проєктами в компаніях можна наводити нескінченно, адже кількість доступних та популярних інструментів настільки велика, що важко працювати з кожним з них.

У корпоративному середовищі багато проєктів — особливо ті, що базуються на так званих гнучких методологіях — використовують ті ж самі або подібні інструменти для планування роботи, створюючи так званий беклог, куди вносяться завдання, які потім:

- описують відповідно до критеріїв реалізації;
- призначають теги, що дозволяють швидко ідентифікувати, про що саме йдеться;
- додають до епіків (частин більшого функціонала).

Беклог використовують, наприклад, при плануванні спринтів, тобто виробничих циклів. Найчастіше цикл триває 2 тижні. Ми визначаємо, які завдання потрібно виконати в цьому спринті.

Існують також більш просунуті інструменти, які дозволяють розподіляти витрати часу між окремими учасниками проєкту. Учасники проєкту реєструють години, які вони витрачають на проєкт або навіть на саме завдання, коли надсилають так званий табель обліку робочого часу. Програма автоматично підраховує ці години, множить їх на задану ставку і показує поточне використання бюджету відносно витрат, запланованих на відповідний період.

Вибір інструментів для підтримки управління проєктами залежить від декількох факторів:

- наявність інструментів, схвалених для використання в організації;
- масштаб, тип та вид реалізованого проєкту;
- зручність використання інструменту;
- кваліфікації менеджера та специфіки проєкту;
- вподобання команди.

Технології дозволяють адаптувати звіти до потреб організації, тому можливості конфігурації дуже широкі і практично обмежуються лише уявою або раціоналізацією витрат. Іноді достатньо простого звіту з використанням безоплатних інструментів або таблиці Excel, а іноді потрібен справжній комбінований звіт або кілька окремих інструментів та візуалізація даних.

Багато інструментів на ринку досить інтуїтивно зрозумілі, тому навчитися ними користуватися не складно навіть новачкам. Звичайно, чим далі в ліс, тим більше дров, але безліч публікацій або навіть навчальних посібників дозволяють опанувати, здавалося б, складний інструмент за відносно короткий час. Принаймні, на базовому рівні.

Підсумовуючи, можна сказати, що для неспеціаліста сам по собі «стек технологій» може запаморочити голову, проте будь-яка організація — мала чи велика — може вибрати щось, що найбільше відповідає її поточним потребам.

У великих компаніях іноді одночасно використовується забагато схожих інструментів (наприклад, Teams і Slack), що негативно впливає на потік інформації і, в крайньому разі, може призвести до плутанини у комунікаціях або внутрішніх конфліктів. Нерідко це тимчасові ситуації, спричинені, наприклад, міграцією з одного інструменту на інший.

З розвитком штучного інтелекту з'являються нові можливості та рішення. Відповідно, деякі робочі процеси потребуватимуть реорганізації. Штучний інтелект буде радше новим рушієм, і проєкти в цій галузі, безумовно, опиняться в руках досвідчених проєктних менеджерів, а не комп'ютерних ботів. До того ж як це не парадоксально, саме від ШІ ми можемо очікувати подальшого вдосконалення інструментів, що допомагають керувати проєктами.

У контексті робочого середовища сучасні організації все частіше працюють за проєктною моделлю — створюють команди, до яких входять люди з різних відділів з різними компетенціями. Структури таких команд є матричними, де спеціалісти можуть мати різні функції, але працювати разом над конкретним проєктом або стрімом. Такі команди часто розосереджені, а іноді розкидані по всьому світу. Все це ще раз вказує на ключову компетенцію, якою повинен володіти хороший проєктний менеджер, незалежно від проєкту, технології чи географічної зони — ефективна комунікація. Без неї, навіть за допомогою технологій, буде складно реалізувати будь-який проєкт, в якому працюють люди, особливо з різним культурним бекграундом.

Сучасні тенденції сприятимуть більш інноваційним проєктам. Все вказує на те, що такі сфери, як big data, хмарні рішення та автоматизація розвиватимуться, а частка проєктів на основі ШІ збільшуватиметься.

Рішення зі штучним інтелектом — це, безумовно, захоплива подорож і можливість, якою варто скористатися. Нові рішення завжди несуть у собі нотку невизначеності, проте пам'ятаймо, що саме завдяки інноваціям і технологіям ми можемо виконувати свою роботу в сучасних організаціях.

Правові аспекти та регулювання:

- **Захист даних та конфіденційність:** Забезпечте, щоб обрані інструменти відповідали вимогам захисту персональних даних та конфіденційності.
- **Відповідність до законодавства:** Перевірте, чи обрані інструменти відповідають всім вимогам законодавства щодо обробки інформації та використання програмного забезпечення в секторі публічного управління.

Захист даних та конфіденційність в публічних проєктах:

В сучасному цифровому середовищі захист даних та конфіденційність важливі для успішної реалізації публічних проєктів. Основні аспекти захисту даних включають:

1. **Шифрування даних:** Важливий захід для захисту інформації від несанкціонованого доступу шляхом перетворення її в зашифрований формат.
2. **Автентифікація та авторизація:** Забезпечте доступ лише авторизованим користувачам та контролюйте їхні права доступу.
3. **Фізична безпека серверів:** Захищені приміщення з обладнанням та серверами, обмежений доступ для забезпечення фізичної безпеки даних.
4. **Регулярні аудити безпеки:** Проведення регулярних перевірок та аудитів, щоб виявити та усунути можливі порушення безпеки.

Відповідність до законодавства щодо використання цифрових інструментів:

1. **GDPR (Загальний регламент з захисту даних):** Впровадження заходів, щоб відповідати вимогам GDPR, зокрема, щодо прав громадян на контроль своїх особистих даних.
2. **Локальне законодавство:** Враховуйте особливості місцевого законодавства, яке може регулювати обробку та зберігання даних в публічних проєктах.

3. Стандарти безпеки: Використання та відповідність стандартам безпеки, таким як ISO 27001, для забезпечення ефективного управління інформаційною безпекою.
4. Інформування користувачів: Забезпечення ясної інформації користувачам про те, як їхні дані збираються, обробляються та захищаються.

Врахування цих аспектів дозволяє забезпечити високий рівень захисту даних та відповідність законодавству у використанні цифрових інструментів у публічних проектах.

Управління бюджетом та ресурсами є ключовим аспектом успішного виконання проектів. Використання цифрових інструментів допомагає забезпечити ефективне керування ресурсами. Ось деякі підходи та інструменти, які можна використовувати:

1. Цифрові інструменти для бюджетування:
 - Електронні таблиці (наприклад, Microsoft Excel або Google Sheets): Дозволяють створювати бюджети, відстежувати витрати та розподіляти кошти між різними завданнями.
 - Спеціалізовані програми для бюджетування: Наприклад, Quicken, Mint або YNAB.
2. Цифрові інструменти для управління ресурсами:
 - Програми для керування проектами: Наприклад, Worksection, Trello, Jira або Asana.
 - Системи управління відносинами з клієнтами (CRM): Допомагають відстежувати ресурси, співпрацювати з командою та планувати роботу.
2. Цифрові інструменти для планування бюджету:
 - Програми для прогнозування: Наприклад, Forecast, Adaptive Insights або Anaplan.
 - Системи управління проектами з функціоналом бюджетування: Наприклад, Wrike або Smartsheet.

Система моделювання проекту.

Функціонально-структурна схема Project Expert включає наступні основні блоки:

1. Інтерфейс користувача
2. Блок генерації фінансових документів
3. Блок аналізу
4. Генератор звіту

Інтерфейс користувача включає наступні модулі:

1. Модуль описання макроекономічного оточення: дозволяє здійснювати вибір валют для розрахунків на внутрішньому і зовнішньому ринках, прогноз курсу обміну валют; підбір оптимальної схеми надходження і повернення кредиту; моделювання податкового режиму; моделювання сценаріїв інфляції по різних статтям надходжень і виплат по проекту.

2. Модуль описання компанії, що реалізує проект включає: моделювання поточного стану компанії, формування активів та пасивів; формування переліку продукції та послуг; опис організаційно-структурної схеми компанії.

3. Модуль формування інвестиційного плану проекту дозволяє: будувати сітковий графік проекту, календарний план робіт; встановлювати взаємозв'язки між різними стадіями проекту; –встановлювати перелік і обсяг необхідних ресурсів; визначати витрати і умови сплати за ресурси; формувати нові активи.

4. Модуль моделювання операційного плану компанії включає: формування плану збуту, опис умов реалізації продукції та послуг, моделювання процесу продаж; формування плану виробництва, планування обсягу продукції, умов формування запасів продукції; моделювання прямих виробничих витрат, умов придбання та зберігання матеріалів, сировини, комплектуючих, умов сплати відрядної заробітної плати; моделювання плану по персоналу, умов оплати труда і використання трудових ресурсів; формування статей витрат і умов покриття постійних витрат; моделювання процесу фінансування проекту, джерел грошових коштів і умов залучення капіталу; моделювання процесу використання вільних грошових коштів компанії. Блок генерації фінансових документів забезпечує автоматичне формування наступних стандартних прогностичних фінансових форм: –звіту про рух грошових коштів (Cash Flow); звіту про прибутки і збитки.

Всі перераховані документи формуються у відповідності з міжнародним стандартом GAAP і є джерелом початкових даних для розрахунку основних показників ефективності проекту, які також автоматично розраховуються за допомогою цього блоку програми:

–показники ефективності інвестицій (NPV, PI, IRR, PBP, DPBP); фінансові коефіцієнти.

Блок аналізу дозволяє здійснювати аналіз доходів по підрозділам і окремих продуктах. При цьому, можна описати не тільки компанію як цілісний комплекс, але й представити її внутрішню структуру. В результаті з'являється можливість аналізу ефективності роботи окремих підрозділів.

Блок аналізу містить модуль аналізу чутливості, який дозволяє оцінити, яким чином зміна основних факторів впливатиме на фінансовий результат проекту.

Аналіз чутливості проводиться по відношенню до наступних змінних параметрів:

1. $NPV = F(\text{Sales})$ – залежність NPV від обсягу продаж;
 2. $NPV = F(\text{Price})$ – залежність NPV від рівня ринкових цін на продукцію та послуги;
 3. $NPV = F(\text{Direct Costs})$ – залежність NPV від рівня витрат на прямі виробничі витрати;
 4. $NPV = F(\text{Fixed Costs})$ – залежність NPV від рівня постійних (накладних) витрат;
 5. $NPV = F(\text{Discount Rate})$ – залежність NPV від ставки дисконту.
- Модуль аналізу варіантів надає експерту можливість співставити між собою різні варіанти проекту, побудовані за різними сценаріями, наприклад проекти, які реалізовуватимуться в різних макроекономічних умовах (податки, інфляція), з різним рівнем попиту та ін. Генератор звіту – це модуль редагування і створення бізнес-плану дозволяє оформити бездоганно оформлений документ, з включенням в нього всіх необхідних текстових блоків, таблиць і графіків. Він дозволяє регулярно формувати звіт і проводити порівняльний аналіз, результати якого є основою прийняття рішень в процесі управління проектом.

Модуль побудови графіків та діаграм дозволяє представити результати проекту в графічному вигляді.

15.3. Система контролю процесу реалізації проекту.

В результаті порівняння початкових даних проекту з фактичними формується звіт про невідповідність фактичних показників проекту початковим даним.

До числа параметрів, що контролюються належать наступні. В інвестиційній фазі проекту: відповідність запланованого і фактичного плану робіт; відповідність

запланованого і фактично виконаного обсягу робіт; відповідність запланованих і фактичних витрат на виконання робіт.

В експлуатаційній фазі проекту:

- відповідність запланованого і фактичного обсягу продаж;
- відповідність запланованого і фактично виконаного обсягу робіт;
- відповідність запланованих і фактичних витрат на постійні витрати;
- відповідність запланованого і фактично отриманого прибутку;
- відповідність графіку залучення акціонерного капіталу;
- відповідність графіків отримання та погашення кредитів;
- відповідність запланованих і фактично сплачених дивідендів;
- відповідність суми запланованих і фактичних податкових надходжень.

Процедура контролю даних повинна здійснюватись куратором проекту не рідше ніж один раз на місяць, відповідно і період планування не повинен перевищувати один місяць.

Контроль і управління проектами здійснюються за наступною схемою:



Рис 15. 2 Схема контролю та управління проектами

На підставі звіту, сформованого в результаті контролю, здійснюється управління проектами. Найважливішим принципом управління є своєчасне прийняття рішення про коригування бізнес-плану проекту або припинення проекту в разі виникнення складних проблем, які неможна подолати. Можливість своєчасного оперативного контролю дозволяє отримувати керівнику проекту достатній обсяг інформації для того, щоб прийняти зважене рішення. Керівник проекту готує рекомендації по внесенню змін до бізнес-плану проекту і надає їх керівництву або органу, що приймає рішення щодо затвердження змін.

Програма передбачає процедури оптимізації розподілу бюджету та встановлення пріоритетів. Ранжирування проектів здійснюється як на підставі фінансово-економічних показників ефективності проекту, так і на підставі якісного аналізу, який враховує безліч факторів, в тому числі і соціальні.

Project Expert Integrator дозволяє вирішувати наступні задачі:

- привести техніко-економічне обґрунтування проекту до єдиних міжнародних стандартів;
- підготувати бізнес-план проекту українською та англійською мовою для представлення іноземним інвесторам;
- здійснювати поточний контроль виконання планів реалізації проектів;
- надає можливість готувати найбільш ефективні оперативні управлінські рішення;
- дозволяє розробити генеральний стратегічний план інвестиційної діяльності компанії;
- оцінити фінансово-економічну ефективність по кожному проекту;
- дозволяє розробити стратегію фінансування проектів;
- зробити аналіз ризиків;
- зробити прогнозний бюджет підприємства на підставі наступних надходжень та витрат;
- формувати звітні документи про стан кожного проекту і підприємства в цілому.

Автоматизована система управління інвестиційними проектами складається з двох рівнів:

Підсистема моделювання проектів, яка може бути встановлена в різних регіонах і на різних підприємствах, які безпосередньо виконують роботи по проекту. Задача цієї підсистеми – розробка імітаційної математичної моделі інвестиційного проекту; розробка бізнес-плану; сценаріїв розвитку проекту; визначення потреби у фінансуванні проекту; аналіз ризику; розрахунок показників ефективності; поточний контроль та управління проектом; формування звітів; забезпечення інформаційного обміну з центральним інтегратором.

Центральний інтегратор інвестиційних проектів – система інтеграції проектів та консолідації бюджету, яка встановлюється в центральному офісі організації, що організовує або контролює виконання інвестиційної програми. Він забезпечує обмін інформацією з локальними підсистемами моделювання проектів. Центральний інтегратор забезпечує раціональний розподіл ресурсів між проектами у відповідності до визначених пріоритетів.

РЕКОМЕНДОВАНІ ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 152 с.
2. Управління проектами : навч. посіб. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. – 128 с.
3. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : навч. посіб. / О. І. Яковенко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. – 196 с.
4. 1.Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / Бабаєв В.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.
- 3.Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І. П. Управління проектами. навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMMUP_2017.pdf
4. Крайнік О.М. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013“Управління проектами» денної форми навчання. Запоріжжя, ЗДІА, 2015. 80 с.
5. 7. Приймак В. М. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464с. URL : file:///C:/Users/Dell/Downloads/PM_web.pdf
5. Корчак Н.М., Обушина Н.І., Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Київ, Вид-во “Каравела”, 2022. 272 с.
6. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. Державне управління: теорія та практика. 2007. № 2 (6). URL : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>
7. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. П79 авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : НАДУ, 2017. – 344 с.
8. Пономаренко О. В. Механізми державного управління соціальними проектами та програмами: теорія і методологія : монографія / О. В. Пономаренко. – Донецьк : Технопарк, 2010. – 342 с.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition, PMI, 2013. – 589 p.
10. Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / Бабаєв В.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.
11. Азаров Н. Я. Інноваційні механізми управління програмами розвитку: монографія / Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуєв. – К. : Самміт-Книга, 2011. – 528 с.
12. Управління проектами: навч. посібник./ Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І.А. Чикаренко, О.О. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.

Інформаційні ресурси:

1. Антимонопольний комітет України. URL : <http://www.amc.gov.ua/>
2. Верховна Рада України. URL : <http://www.rada.gov.ua/>
3. Federal Trade Commission. URL : www.ftc.gov
4. International Journal of Industrial Organization. URL : <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-industrial-organization/>

5. NBER Papers on Industrial Organization/ URL : <http://www.nber.org/papersbyprog/IO.html>
6. Review of Industrial Organization. URL : <https://link.springer.com/journal/11151>
7. The United States Department of Justice. URL : <https://www.justice.gov>
8. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2211-III (зі змін. та допов.). Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>
9. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII (зі змін. та допов.). Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>
10. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (зі змін. та допов.). Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>