

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

**ПРОЕКТНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ  
У ПУБЛІЧНОМУ  
УПРАВЛІННІ**

*Підручник*

*Київ – 2017*

**Авторський колектив:**

*Ю. П. Шаров, Т. М. Безверхнюк, І. О. Дробот, В. Т. Голубятніков,  
С. В. Загороднюк, М. М. Іжа, Т. В. Маматова, О. С. Нєма, К. В. Пеклун,  
С. М. Ромашко, І. В. Руда, І. А. Сенча, Т. В. Сивак, О. В. Федорчак,  
І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко.*

**Рецензенти:**

*Ворона П.В.*, доктор наук з державного управління, доцент,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Інституту  
підготовки кадрів Державної служби зайнятості  
*Хаджирадєва С.К.*, доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та публічної служби НАДУ  
при Президентіві України  
*Чернов С.К.*, доктор технічних наук, професор, заступник директора  
з персоналу та науково-технічної інформації  
ДП НВКГ «Зоря»-«Машпроект».

П79 **Проектний менеджмент у публічному управлінні** : підручник / кол.  
авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : НАДУ, 2017. – 344 с.

ISBN\_978-966-619-375-2

У підручнику вміщено комплекс навчально-методичних матеріалів з основ проектного підходу та інструментів його реалізації у сфері публічного управління. По кожному з розділів наведено цілі та результати навчання, питання для самоконтролю знань, список рекомендованих джерел.

Для слухачів, що навчаються за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» у межах вивчення дисципліни «Управління проектами» варіативної частини освітньо-професійної програми підготовки магістрів публічного управління та адміністрування, а також суміжних дисциплін («Стратегічне планування», «Муніципальний менеджмент», «Специфічні види проектів публічного управління») у Національній академії та її регіональних інститутах. Може бути корисним для системи перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій, для аспірантів, науковців, фахівців, які бажають опанувати інструментарій проектного підходу в управлінні.

**УДК 330.322(072)**

*Видання підручника здійснено за сприяння Всеукраїнської  
благодійної організації "Асоціація благодійників України"*

## **Авторський колектив:**

**Шаров Ю.П.** – доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (наук. редакція; підрозд. 4.1, 4.3, 4.5, 4.6, 9.1; розд. 17)

**Безверхнюк Т.М.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри проектного менеджменту Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 3, 12, 15; підрозд. 2.1, 2.2)

**Дробот І.О.** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 13)

**Голубятніков В.Т.** – кандидат технічних наук, доцент, керівник Західноукраїнського відділення Української асоціації управління проектами (підрозд. 14.1)

**Загороднюк С.В.** – кандидат наук з державного управління, заступник начальника управління організації підготовки науково-педагогічних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України (підрозд. 13.2, 13.3)

**Іжа М.М.** – доктор політичних наук, професор, заслужений працівник освіти України, директор Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 1)

**Левін М.Г.** – доктор технічних наук, професор, професор кафедри проектного менеджменту Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (підрозд. 11.1, 11.2)

**Маматова Т.В.** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (підрозд. 5.3)

**Нєма О.С.** – кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 7; п.14.2)

**Пєклун К.В.** – старший викладач кафедри проектного менеджменту Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 11)

**Ромашко С.М.** – кандидат технічних наук, доцент, викладач кафедри менеджменту організації Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 8)

**Руда І.В.** – старший викладач кафедри проектного менеджменту Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 10)

**Сєнча І.А.** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри проектного менеджменту Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 9)

**Сивак Т.В.** – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри проектного менеджменту Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 2)

**Федорчак О.В.** – кандидат наук з державного управління, доцент, докторант кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 6)

**Чикаренко І.А.** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (розд. 16, техн. редакція)

**Чикаренко О.О.** – кандидат наук з державного управління, доцент, начальник відділу дистанційного навчання та інформатизації Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (підрозд. 4.2, 4.4, 5.1, 5.2)

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	8
<b>ЧАСТИНА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 1. Концептуальні передумови запровадження проектного підходу у публічне управління</b> .....	9
1.1. Реформи як форма суспільних змін. Концепція управління змінами .....	10
1.2. Реформи публічного управління в Україні. Концепція “New Public Management” .....	14
1.3. Організаційний розвиток інститутів публічного управління .....	18
1.4. Формування сфери публічної політики. Концепція заінтересованих сторін (стейкхолдерів) .....	22
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	26
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. Сучасна концепція управління проектами та організаційно-правові засади її використання у сфері публічного управління</b> .....	29
2.1. Сутність управління проектами в публічній сфері .....	30
2.2. Ефективність проектної діяльності та життєвий цикл проекту у сфері публічного управління .....	33
2.3. Процесна концепція управління проектами .....	39
2.4. Стандарти управління проектами. Моделі оцінки рівня проектної зрілості організації .....	41
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	48
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	49
<b>РОЗДІЛ 3. Специфіка управління проектами у сфері публічного управління</b> .....	50
3.1. Управління проектним циклом державних політик і програм .....	51
3.2. Програмно-цільовий підхід до управління державними (публічними) проектами і програмами .....	54
3.3. Організація проектного офісу в органах публічної влади .....	58
3.4. Проектне фінансування державних проектів і програм .....	62
3.5. Державно-приватне партнерство в реалізації державних проектів і програм .....	65
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	70
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	71
<b>ЧАСТИНА II. ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЕКТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	72
<b>РОЗДІЛ 4. Ініціювання та обґрунтування проекту</b> .....	72
4.1. Розробка концепції проекту .....	73
4.2. Техніко-економічне обґрунтування проекту: методологія проектного аналізу .....	88
4.3. Аналіз фінансової ефективності проекту: методологія розрахунку основних фінансових показників .....	104

---

4.4. Розроблення бізнес-плану проекту .....	109
4.5. Особливості визначення суспільної корисності проектів у сфері публічного управління.....	117
4.6. Підхід до оцінювання соціально-економічної корисності муніципальних інвестиційних проектів.....	120
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	126
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	127
<b>РОЗДІЛ 5. Планування проектних дій</b> .....	129
5.1. Планування змісту та структуризація проекту. Розроблення WBS, OBS, RAM проекту .....	130
5.2. Планування часу проекту .....	139
5.3. Забезпечення якості в проекті .....	146
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	151
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	152
<b>РОЗДІЛ 6. Ресурсне планування та розроблення бюджету проекту</b> .....	154
6.1. Основні принципи управління вартістю проекту.....	155
6.2. Оцінка вартості проекту, побудова CBS проекту.....	157
6.3. Бюджетування проекту .....	163
6.4. Контроль вартості проекту та звітність за витратами .....	168
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	171
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	172
<b>РОЗДІЛ 7. Управління закупівлями в проекті</b> .....	174
7.1. Методологічні основи закупівель .....	175
7.2. Організація і проведення торгів за проектом.....	179
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	183
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	183
<b>РОЗДІЛ 8. Управління комунікаціями в проекті</b> .....	185
8.1. Сутність та зміст управління комунікаціями .....	186
8.2. Планування комунікацій.....	188
8.3. Комунікаційні інструменти спеціальних програмних продуктів.....	190
8.4. Організація спільної роботи в проекті.....	192
8.4.1. Спільна робота засобами електронної пошти .....	193
8.4.2. Спільна робота за допомогою сервера Microsoft Office Project Server .....	197
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	202
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	203
<b>РОЗДІЛ 9. Управління ризиками проекту</b> .....	204
9.1. Загальний підхід до аналізу, планування ризиків проекту та управління ними.....	205
9.2. Ідентифікація ризиків .....	207
9.3. Якісний аналіз ризиків.....	213
9.4. Кількісний аналіз ризиків.....	218
9.5. Методи управління ризиками.....	223
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	225
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	226
<b>РОЗДІЛ 10. Формування й погодження проектної документації</b> .....	227
10.1. Склад проектної документації та узагальнений порядок її розробки.....	228

10.2. Документальне забезпечення ініціювання проекту. Громадське обговорення та погодження концепції проекту .....	230
10.3. Техніко-економічне обґрунтування проекту: оформлення й погодження результатів аналізу інвестиційних можливостей .....	234
10.4. Документальне забезпечення державної підтримки реалізації проекту .....	237
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	242
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	242
<b>ЧАСТИНА ІІІ. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПРОЕКТІВ І ПРОГРАМ</b> .....	244
<b>РОЗДІЛ 11. Управління людськими ресурсами проекту</b> .....	244
11.1. Основні поняття та цілі управління людськими ресурсами проекту .....	245
11.2. Процеси управління людськими ресурсами проекту .....	248
11.3. Мотивація в умовах проекту .....	251
11.4. Формування проектних команд в органах публічної влади .....	252
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	256
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	256
<b>РОЗДІЛ 12. Управління інтеграцією проекту</b> .....	258
12.1. Управління інтеграцією проекту: основні поняття, сукупність процесів .....	259
12.2. Розроблення Статуту проекту .....	263
12.3. Розроблення плану управління проектом .....	266
12.4. Керівництво та управління виконанням проекту .....	267
12.5. Моніторинг та управління роботами проекту .....	269
12.6. Здійснення загального управління змінами .....	270
12.7. Завершення проекту або фази .....	273
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	273
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	274
<b>РОЗДІЛ 13. Моніторинг і оперативне управління державними проектами</b> .....	275
13.1. Побудова системи моніторингу проекту .....	276
13.2. Оперативне управління проектом через реалізацію його функцій .....	279
13.3. Управління проектом на одній сторінці .....	284
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	293
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	293
<b>РОЗДІЛ 14. Завершення проекту</b> .....	295
14.1. Завдання етапу завершення проекту у сфері публічного управління .....	296
14.2. Документування проекту на етапі завершення .....	300
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	303
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	303
<b>ЧАСТИНА ІV. ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ, РЕГІОНІВ, МІСТ</b> .....	304
<b>РОЗДІЛ 15. Інституціональне забезпечення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку</b> .....	304
15.1. Організаційний механізм управління проектами регіонального розвитку .....	305

---

15.2. Інфраструктурне забезпечення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку .....	308
15.3. Механізми фінансування проектів у сфері регіонального розвитку .....	312
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	314
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	314
<b>РОЗДІЛ 16. Фінансування проектів через гранти</b>	
<b>міжнародної технічної допомоги</b> .....	316
16.1. Основні поняття та інформаційне забезпечення грантової діяльності .....	317
16.2. Підготовка проектів під гранти .....	323
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	328
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	328
<b>РОЗДІЛ 17. Інтеграція стратегічного та проектного</b>	
<b>підходів у публічному управлінні</b> .....	330
17.1. Програмно-цільовий підхід: інтеграція стратегічного і проектного підходів в управлінні розвитком територій та адміністративно-територіальних утворень .....	331
17.2. Управління виконанням проектів і пріоритетів стратегії розвитку адміністративно-територіального утворення .....	336
<i>Запитання для самоперевірки</i> .....	343
<i>Список рекомендованих джерел</i> .....	343

## ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах реформування суспільних відносин, коли замість старих, віджилих форм і механізмів пропонуються значно ефективніші, проектна діяльність охоплює не лише сфери функціонування традиційних галузей виробництва, включаючи маркетингову та інвестиційну діяльність, а й сферу публічного управління.

Складність і комплексність завдань з управління формуванням, реалізацією та супроводом проектів вимагає високої компетентності, поєднання математичних, технічних, економічних, правових, організаційних знань та навичок, зумовлює актуальність розробки специфічних практик, методик проектного менеджменту.

Управління проектом розглядається як обмежений часовими рамками процес, що має початок та кінець, обмежене фінансування, метою якого є здійснення вигідних соціально-економічних, гуманітарних змін (для державних інститутів та органів місцевого самоврядування), або створення додаткової вартості (для суб'єкта комерційної діяльності).

Часова (тимчасова) природа проектів контрастує з бізнесовими проектами, які є повторюваною, постійною або частково постійною діяльністю з виробництва продуктів, надання послуг, що призводить до певної циклічності. На практиці управління двома системами (органами публічної влади та суб'єктами комерційної діяльності) часто відрізняється, а отже, вимагає розвитку окремих технічних навичок та застосування розподіленого управління ними.

Управління проектами передбачає якнайефективніше виконання проекту з огляду на мету, завдання, обсяги, часові та фінансові обмеження. На сьогодні управління проектами виокремлюється в специфічну галузь знань з прогнозування, планування, організації ресурсів та їх менеджменту з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту.

Від особливостей проекту залежать метод і техніка прогнозування, планування та організаційної розробки структури проектної групи (підбір кваліфікованих виконавців). Велике значення для проекту мають терміни реалізації, поетапне виконання поставлених завдань, загалом ресурсне забезпечення та його ефективне використання. Недооцінка ризиків, економія ресурсів можуть стати причиною невдачі, припинення проектної діяльності.

Проектний менеджмент у багатьох пидручниках, навчальних посібниках з державного менеджменту відіграє другорядну роль, а іноді навіть і не згадується. У запропонованому підручнику звертається увага на приклади історичних та сучасних проектів, які вивчені частково, але не завжди розглядаються як "проект", а також на особливості проектної діяльності, її відмінності від звичайної управлінської роботи.

Метою підручника є формування нової філософії публічного управління для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування через запровадження системи теоретичних знань і практичних навичок, які пропонує проектний менеджмент.

*Президент  
Національної академії,  
доктор наук з державного управління,  
професор*

*Василь Куйбіда*



# ЧАСТИНА I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*Мета – формування системи знань щодо загальних основ функціонування сфери публічного управління, специфіки реформ як якісних еволюційних суспільних змін та розвиток умінь аналізу процесів у публічному управлінні.*

#### *Навчальні цілі:*

- √ формування знань базової специфіки феномену “публічність”:
  - змісту знання термінології – змісту термінів “публічність”, “публічне управління”, “публічна сфера”, “публічна політика”, “публічний інтерес”, “громадянське суспільство”;
  - знання специфіки реформування публічного управління, управління змінами, проектування в публічному управлінні, моделі публічного управління та моделей реформ публічного управління, особливостей розвитку інститутів публічного управління і професійної діяльності державних службовців, концепції компетентнісного підходу до управління персоналом державної служби;
- √ удосконалення знань щодо способів та методів оперування базовою специфікою:
  - формування уявлення про “публічну політику” як механізм узгодження інтересів стейкхолдерів; взаємодії акторів, які здійснюють управління в публічній сфері; залучення заінтересованих сторін до формування публічної політики;
- √ формування та розвиток умінь використання сучасних теорій та концепцій при аналізі процесів у публічному управлінні.

**Ключові слова:** публічне управління, публічна політика, інноваційні моделі, “New Public Management”, заінтересовані сторони, організаційний розвиток, компетентнісний підхід, профіль компетентності, управління персоналом державної служби.

## 1.1. Реформи як форма суспільних змін. Концепція управління змінами

Сутність понять “реформи”, “суспільні зміни”, “управління змінами”, “проектування”. Основні різновиди та форми суспільного розвитку. Концепція управління змінами. Проектування як особливий вид управлінської технології.

У сучасному світі реформи визнані найкращим шляхом прогресивного розвитку суспільства. Навіть його глибокі, докорінні перетворення передбачають здійснення комплексу реформ. На сьогодні реформи розглядаються як найбільш імовірна форма подальшого розвитку постіндустріальних суспільств [42, с. 951].

У найзагальнішому розумінні *реформа* – це перетворення, зміна, перевлаштування чого-небудь [31, с. 712; 34, с. 597]. При цьому перетворення означає внесення докорінних змін, перероблення у щось інше, переведення в інший стан, надання нового вигляду і т. ін., а перевлаштування – влаштування (облаштування, налагодження) заново, по-іншому [31, с. 380; 20, с. 306].



**Реформа** – така зміна, що передбачає перехід певного об’єкта у новий якісний стан.

Для позначення такого типу змін застосовують поняття “*розвиток*”. Згідно з класичним визначенням, що міститься в низці словникових, насамперед енциклопедичних видань, *розвиток* – це безповоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об’єктів, унаслідок якої виникає їх новий якісний стан, тобто з’являються, перетворюються або зникають їх елементи і зв’язки [27, с. 433; 38, с. 166]. Стосовно суспільного життя виділяють поняття “суспільний розвиток”, під яким розуміється тип змін у суспільстві, що відзначається переходом суспільних відносин до якісно нового стану [32, с. 457; 38, с. 166].



Розрізняють дві основні форми суспільного розвитку – *революційну* та *еволюційну* [22, с. 579; 32, с. 458]. Для загальної характеристики революційного суспільного розвитку застосовується поняття “соціальна революція”, яку енциклопедичні видання тлумачать як докорінний якісний переворот у всіх сферах суспільного життя, різкий стрибкоподібний перехід від однієї до іншої форми соціально-політичного устрою [27, с. 439; 41, с. 183; 39, с. 722; 42, с. 253]. Другою основною формою суспільного розвитку виступає еволюція. У співвідношенні з революцією еволюцію розглядають як поступові кількісні зміни в соціальній системі, її елементах, що чергуються з якісними стрибками – соціальними революціями [32, с. 458; 41, с. 183; 38, с. 55, 167].

Суспільні реформи є суттєвими якісними суспільними змінами, що забезпечують активну суспільну еволюцію. Проте порівняно із соціальними революціями реформи виступають кількісними змінами, оскільки вони не знищують основ наявної структури, передусім не порушують основ існуючого ладу [31, с. 712; 20, с. 901]. На цій особливості наголошується у визначенні соціальної реформи як зміни, перетворення, нововведення, перевлаштування певної сторони суспільного життя (порядків, інститутів, організацій, закладів), що не усуває основ існуючої соціально-політичної структури і наявного суспільного ладу [40, с. 480; 27, с. 447].



Важливим для здійснення реформ є чітке розуміння змісту основ ладу, оскільки вони визначають загальні межі та орієнтири змін.

У цьому контексті юридичні енциклопедичні видання виділяють *три поняття ладу*: конституційний, державний і суспільний. З них найбільш загальним вважається поняття конституційного ладу, під яким розуміється сукупність основоположних правовідносин, закріплених і нерідко спеціально виділених конституцією. Відповідні конституційні положення іноді наділяються найвищим рівнем юридичної жорсткості. Конституційний лад існує за наявності конституції і включає державний і суспільний лад. Доцільно трактувати реформи як зміни, що не порушують основ саме конституційного ладу.

Будь-яка реформа спрямована на певне вдосконалення, тобто усунення або виправлення недоліків, помилок, підвищення ефективності роботи певної системи тощо [45, с. 1188]. Зокрема, існує визначення реформи як перетворення з метою покращання [23, с. 9]. Таким чином, реформи спрямовані на прогресивний розвиток суспільства, але водночас покликані зберегти певні соціально-політичні, економічні чи ідеологічні структури, інститути тощо [40, с. 481; 32, с. 451]. Якщо революціям властиві значні руйнівні складові, то реформи мають оновлювати певні складові наявної суспільної системи без її руйнування [33, с. 113].

Важливою характеристикою реформ є відносно повільний і поступовий характер змін, які завдяки цьому відбуваються спокійніше та природніше для суспільства, ніж революції [33, с. 113]. У цьому зв'язку реформи відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності суспільного розвитку, який стимулюється передбачуваними змінами, ефективними нововведеннями, що не призводять до деструктивного зламу існуючого порядку [32, с. 458]. Зокрема, науковці наголошують на корисності для будь-якого суспільства політичних реформ, оскільки вони забезпечують запобігання насильницьким методам, конфронтації й політичним конфліктам, безкризовий прогресивний розвиток і поступове вдосконалення політичної системи суспільства [40, с. 480].



**Суспільні зміни** – зміни або трансформації форм соціальної самоорганізації макросоціального рівня, сутність яких полягає у зміні внаслідок перетворень суспільного устрою відносно усталених форм взаємодії в основних або у всіх підсистемах суспільства.



Так, період 1992–1996 рр. для України охоплює одну з найбільш драматичних ранніх стадій періоду радикальних суспільних змін, сутність яких становлять перехід (не завершений остаточно і дотепер) від державного соціалістичного устрою до капіталістичного і відповідна трансформація суспільних підсистем\*.

Загалом же реформи як якісні еволюційні суспільні зміни мають такі визначальні характеристики:

- спрямованість на прогресивний суспільний розвиток, тобто на підвищення якості життя переважної більшості громадян країни;
- відносно повільний та поступовий характер змін, що сприяє їх органічності для суспільства, стабільності суспільного розвитку, уникненню насильницьких методів і кризових явищ;
- здійснення під керівництвом державної влади, тому її дієздатність та ефективність має ключове значення для успішного реформування;
- цілеспрямованість, тобто неможливість здійснення реформ без чіткого цілепокладання;
- законність, що зумовлює важливість конституційного і законодавчого забезпечення реформаторських змін;

\* Єдиним репрезентативним і власне лонгітюдним дослідженням цього періоду є здійснений в Україні у 1992–1993 і 1996 рр. міжнародний проект “Соціальні структури і особистість в умовах радикальних соціальних змін”.

– збереження основ існуючого ладу, що з урахуванням наявності конституцій у більшості сучасних держав доцільно трактувати так, що реформи не порушують основ саме конституційного ладу [16, с. 20].



**Управління змінами** є процесом пошуку і вирішення проблем. Управляти змінами – означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми.

Поширеним визначенням поняття проблеми є ситуація, що вимагає дій, які невідомі в цій ситуації. Таким чином, необхідний процес пошуку рішення. Іншими словами, пошук процедури дій приведе до стану вирішеної проблеми. Цей процес називають “вирішенням проблем”, а процес пошуку ситуацій, які потребують дій, називається “пошуком проблем”. У сукупності ці два процеси (пошук і вирішення) дають змогу встановити напрям дій і дотримуватися його, і це приведе до бажаної і передбачуваної зміни ситуації.

В основу управління змінами покладено назву і визначення проблеми зміни. В цьому процесі визначається майбутній стан, описується і визначається нинішній стан, а також приймаються рішення щодо структурованого, організованого процесу переходу від одного стану до іншого. Чим раніше розглядати можливість зміни, тим більше можливостей буде в учасників процесу передбачити і виділити умови та ризики, які могли не розглядатися в плані початкового проекту.



Назва і визначення проблеми зміни включають відповіді на запитання “як”, “чому” і “що”. Початкове формулювання проблеми зміни часто фокусується на засобах зміни. Воно часто виражається у формі запитання “як”, більшою чи меншою мірою включаючи мету. І навпаки, зосередження уваги на результаті стосується запитання “що”. Щоб дати відповідь на це запитання, потрібно провести діагностику проблеми і обговорити бажаний результат. На запитання “чому” необхідно відповісти для того, щоб виявити кінцеві цілі функцій і відкрити нові та кращі способи їх існування. Разом узяті відповіді на ці запитання дадуть змогу досягти “істинних” кінцевих цілей і результатів, реалізувати спроби внесення змін.

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*.

Проектування охоплює 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 [2].



**Проектування** – науково обґрунтоване 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 [7].

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 задалегідь 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].

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. Проектування 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.

Проектування 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.



**Проектування 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.

## 1.2. Реформи публічного управління в Україні. Концепція “New Public Management”

Сутність понять “публічне управління”, “публічна сфера”. Функції та принципи публічного управління. Модель публічного управління. Моделі реформування публічного управління. Принципи організації державного управління в рамках моделі NPM.

**Публічність** – загальний принцип державного управління, який означає відкритість та прозорість функціонування виконавчої влади, забезпечує зв’язок її органів та посадових осіб із суспільством, громадянами. Принцип публічності передбачає відкритість виконавчої влади, прозорість діяльності апарату державного управління для громадян через право впливу останніх на діяльність органів влади та їх посадових осіб; урахування думки громадськості при прийнятті державно-управлінських рішень; громадський контроль за діяльністю управлінського апарату та інші види контролю за дотриманням конституційно закріплених інтересів суспільства, прав і свобод громадян.

Термін “публічне управління” (англ. public management), який замінив термін “публічне адміністрування” (англ. public administration), вперше використав англійський державний службовець Д.Кілінг у 1972 р., зазначивши, що публічне управління – це пошук у найкращі способи використання ресурсів для досягнення пріоритетних цілей державної політики [44]. Поява нової форми управління в публічній сфері була спричинена потребою модернізувати організаційні структури і процедури, які вони використовують, для того щоб усі інституції публічної сфери працювали краще. Публічне управління стосується ефективного функціонування всієї системи політичних інституцій.

**!** **Публічною** є сфера, у межах якої реалізуються відносини між громадянським суспільством як системою здебільшого горизонтально вибудованих структур, що слугують для формування та захисту групових інтересів, і політичною владою, її юридичними, силовими й адміністративними інститутами.

Саме публічна сфера є зоною тісного контакту та взаємодії суспільних інтересів громадян і державної політики. Розвиненість цієї сфери визначається ступенем готовності населення до формування громадянських структур, що стимулюють публічну діяльність. Від енергії діяльності громадян, рівня їх обізнаності залежить, якою мірою справи суспільства стають справою держави [21].

Теоретик класичного менеджменту початку ХХ ст. М.Фоллетт визначила управління (англ. management) як “мистецтво виконувати роботу через інших людей”. Це одне з найпростіших визначень, яке вказує на те, що можна виконувати більше справ, якщо добре організувати роботу інших людей. Загалом же головна мета будь-якого управлінця чи в публічній, чи в приватній сфері – з мінімальними витратами ресурсів, часу і зусиль досягнути максимальної ефективності, дієвості й результативності.

Термін “публічне управління”, як стверджує К.Поллітт, може мати щонайменше три основних значення:

- 1) діяльність державних службовців і політиків;
- 2) структури і процедури органів державної влади;
- 3) системне вивчення діяльності та структур і процедур [48, с. 12–13].

Варто наголосити на тому, що публічне управління – не якийсь нейтральний, технічний процес, а навпаки, є діяльністю, яка тісно пов’язана з політикою, законом та громадянським суспільством.



**Публічне управління** – діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування цілої системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування і передбачає широке залучення різних заінтересованих сторін до розробки та реалізації державної політики.

Основними функціями публічного управління є: розроблення державної політики, планування, організація, керівництво, підбір кадрів і їхня мотивація, контроль і оцінювання (рис. 1.1) [43]. Попри те, що основні функції управління є майже однаковими як для приватного, так і для публічного секторів, цілі і процеси управління значно відрізняються. Підходи до здійснення публічного управління і бізнесового управління спільні на технічному рівні, але відмінні на рівні загального середовища.



Рис. 1.1. Модель публічного управління

Основними характерними елементами системи публічного управління є державний устрій, політичний режим і політична культура, функціонування політичних інститутів, виборчі системи, відносини між політиками і державними службовцями, відносини між органами державної влади та інституціями громадянського суспільства. Провідні дослідники основні елементи системи публічного управління поділяють на структурні, функціональні і культурні [26]. За цими характеристиками розрізняються системи публічного управління різних держав, і, відповідно, якість життя їх громадян. Системи публічного управління впливають на те, наскільки успішними є країни в цілому.

Реформи публічного управління, які запровадила більшість розвинених країн світу протягом ХХ–ХХІ ст., сприяли вдосконаленню демократичного врядування і успішній відповіді на політичні та соціально-економічні виклики початку ХХІ ст.

**Реформування публічного управління** – функція не лише держави, воно вимагає широкої участі громадян, тісного співробітництва між державними і недержавними установами, насамперед при визначенні цілей і завдань реформ. Заходи щодо реформування публічного управління мають бути узгоджені з цінностями і нормами суспільства.



**New Public Management (NPM)** – сучасна модель реформування суспільного управління, спрямована на підвищення ефективності державного управління. Іншими словами, це передбачає пошук нових підходів до організації системи державного управління.

New Public Management (NPM) – це така модель державного управління, в основу якої покладено запозичення методів корпоративного управління, що застосовуються в бізнес-структурах. Ця нова модель управління орієнтована на підвищення гнучкості

прийняття рішень у державному апараті, зниження його ієрархічності, делегування повноважень на нижчий рівень прийняття рішень та посилення механізмів зворотного зв'язку між державою та громадянами.

Концепція NPM базується на таких аспектах:

- концентрація уваги на високій результативності державного управління;
- делегування повноважень на нижчі рівні управлінської ієрархії;
- збалансований поділ влади, відповідальності і підзвітності;
- зосередження більшої уваги на виконаній роботі, дорученнях і процесах.

Загальні принципи організації державного управління в рамках моделі NPM були сформульовані відомими ідеологами й практиками цих реформ Д.Осборном і Т.Геблером, які назвали їх *принципами відновлення сучасних систем державного управління*. Це, зокрема:

- 1) розвиток конкуренції між виробниками та постачальниками суспільних послуг;
- 2) розширення прав громадян, передача контролю за діяльністю урядових закладів від чиновників-бюрократів безпосередньо громадянам;
- 3) оцінювання роботи установ не за витратами, а за вигодами, результатами;
- 4) керування цілями (місією), а не законами й правилами;
- 5) переосмислення самого поняття “клієнт державної установи” – перетворення клієнтів у вільних споживачів, надання їм права вибору між школами, навчальними програмами, варіантами надання житла тощо;
- 6) запобігання виникненню проблем;
- 7) перевищення заробітку над витратами;
- 8) децентралізація управління, внесення в роботу духу співробітництва й взаємодопомоги;
- 9) віддавання переваги ринковим механізмам перед бюрократичними;
- 10) зосередження уваги не стільки на наданні послуг, скільки на стимулюванні вирішення проблем, що виникають у суспільстві, всіма секторами: державним, приватним і некомерційним [10; 47].

**Реформа публічного управління** може відрізнитися за масштабністю, здійснюватися в ширших і вужчих рамках. Відрізняють чотири основних рівні, на яких можна проводити таку реформу (рис. 1.2) [46, с. 37]. На найвищому рівні глобального й національного культурного середовища передбачено зміну політичної культури. Далі розміщений рівень інституційних рамок, на якому вирішують питання про те, наскільки органи державної влади мають бути централізованими чи децентралізованими. На управлінському рівні основні політичні гравці розробляють стратегії, формують міжінституційні відносини. Найнижчий рівень – технічний, на якому виконують усю функціональну роботу. Така схема не передбачає ієрархії “згори – донизу”, а натомість показує, що всі 4 рівні взаємодіють між собою.

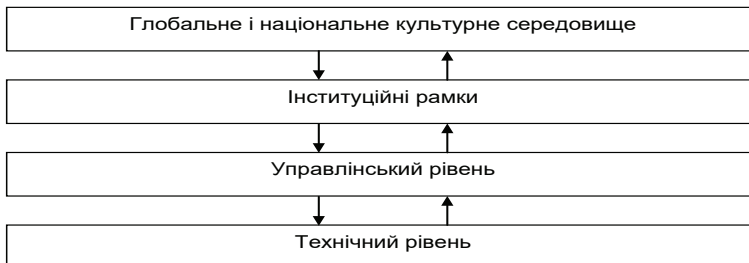


Рис. 1.2. Чотири рівні реформи публічного управління



! Існує **5 моделей реформи публічного управління**. Варто зазначити, що обрана модель впливатиме як на зміст програми реформи, так і на тактику й часові рамки її реалізації [26].

*Перша модель* стосується реформи, що поширюється лише на окремі інституції публічного сектору. Основна ідея такої реформи полягає в тому, що публічний сектор покращиться, якщо певні окремі інституції ефективніше функціонуватимуть. Методи управління, зокрема людськими ресурсами, фінансами, системи контролю, використовувані в приватному секторі, переносять у публічний сектор. Очевидно, таке “імпортування” передбачає, що вже існує система публічного управління, у якій лише необхідно покращити роботу її інституцій на всіх рівнях.

Спектр *другої моделі* дещо ширший й охоплює не лише окремі інституції, а й сукупність усіх інституцій публічного сектору. Така реформа призначена вирішувати структурні проблеми на рівні всієї системи публічного управління. Критична точка публічного управління – це управління організаційною взаємозалежністю, наприклад у наданні послуг чи в управлінні бюджетним процесом. Згадана вище реформа передбачає втручання у “розміщення” різних інституцій в цілому, творення механізмів взаємодії та співпраці між ними. Ідеться не лише про те, як функціонують окремі інституції, а й про те, як функціонує мережа всіх інституцій. Визначення місця інституцій у всій системі, їх взаємовідносин між собою – одне з основних завдань реформи.

*Третя модель* реформи публічного управління передбачає вихід за межі державного сектору. Така реформа охоплює взаємодію держави з громадянським суспільством. Взаємодія розглядається як двосторонній рух, у якому інституції громадянського суспільства висувають свої вимоги до політиків, а представники органів державної влади реалізують сформовані разом з представниками громадянського суспільства державні політики. Передбачено, що відкриті дискусії, гострі дебати, співпраця з інституціями громадянського суспільства, публічно-приватне партнерство є необхідними складовими реформи публічного управління й надають їй характеру легітимності та прозорості. Таку модель реформи можна використовувати лише тоді, коли існує громадянське суспільство, яке може стати рівноправним партнером для держави.

*Четверта модель* реформи виходить за межі інфраструктурного рівня. Масштаб цієї реформи охоплює не лише політичні інституції, взаємодію між ними та громадянським суспільством, а й ідеологію цінності, політичну культуру загалом. Така реформа передбачає не зміни ідентичності громади чи нації, а зміну того, що є “нормальним” і “прийнятним”, зважаючи на систему цінностей, норм та ідей. Реформа має на меті проведення досліджень щодо переконань, очікувань і побажань громадян, зокрема політиків, державних службовців та посадовців органів місцевого самоврядування і враховує розвиток громадянської освіти. Саме така модель може бути найкращим зразком для України.

*П’ята модель* реформи охоплює всі елементи системи публічного управління. Вона впливає на розподіл ресурсів між публічними, приватними і неприбутковими інституціями. Враховуючи функціональну диференціацію суспільства, така реформа регулює ринкові механізми приватного сектору і бюджетні механізми публічного.

Загалом же *нова модель урядування* для України означає: а) звуження обсягу урядових функцій, частина яких стає надбанням суспільства; б) зміну стилю управлінської діяльності – замість розпоряджень згори донизу відбувається координація по горизонталі, уряд тільки скеровує інших суспільних суб’єктів; в) залучення всіх заінтересованих осіб до управління, завдяки чому підвищуються легітимність, ефективність та результативність управлінського процесу.

### 1.3. Організаційний розвиток інститутів публічного управління

Сутність поняття “організаційний розвиток”. Проект організаційного розвитку державних органів та організацій. Відмінні особливості сучасної професійної діяльності державних службовців. Концепція компетентнісного підходу до управління персоналом державної служби.

**Організаційний розвиток**, у найширшому розумінні, – процес цілеспрямованих змін і підвищення ефективності організації за рахунок розвитку системи і методів управління.

Базуючись на філософських засадах визначення розвитку як процесу незворотних, спрямованих, закономірних змін матеріальних та ідеальних об’єктів, **розвиток органу публічної влади** як відкритої системи варто розглядати як синергійний результат прогресивних та регресивних, керованих і некерованих процесів, які є унікальними для кожного органу влади і реалізуються через закономірні, якісні, незворотні зміни всієї системи. У такому контексті розвиток органу влади як процес якісних перетворень може відбуватися у двох формах:

- а) як безперервні у часі та просторі зміни;
- б) у вигляді проектів.

На думку окремих дослідників [3], *проекти організаційного розвитку* можуть бути найефективнішим, а іноді єдиним способом успішного впровадження якісних незворотних змін в організації.



**Проект організаційного розвитку державних органів та організацій** – унікальний комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей розвитку через реалізацію в інституції якісних, незворотних змін протягом певного періоду, що призводять до реорганізації структури, формування нових стандартів діяльності, підвищення організаційної ефективності тощо.

Серед організаційних проектів, найбільш поширених у практиці публічної служби, виокремлюються проекти:

- реформування системи управління (впровадження процесної системи управління, зокрема Системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2012; впровадження корпоративної системи управління проектами, створення проектних офісів);
- розробка або вдосконалення організаційної структури (комплекс заходів щодо реалізації адміністративної реформи);
- навчання персоналу (впровадження системи управління знаннями, компетентнісний підхід).



Так, у процесі реформування державної служби України реалізується один із найважливіших проектів організаційного розвитку – запровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державної служби. Реалізація цього комплексу заходів потребує застосування проектної методології, що базується на процесному підході\*.

\* Процес – це система дій, які реально здійснюються відповідно до встановлених процедур або послідовні операції, між якими існують прямі та зворотні зв’язки, а також система взаємовідносин, що є результатом цих дій.

Обґрунтуємо це положення. У новому Законі України “Про державну службу” поняття державної служби розглядається як “професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг” [12].

**!** Сучасна професійна діяльність держслужбовців має відмінності, які полягають ось у чому:

– *по-перше*, вона здійснюється ніби в двох автономних, але взаємодіючих процесах: інноваційного розвитку та бюрократичного функціонування держави. Аналіз професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [9] дає змогу виокремити два типи структури професійної діяльності: “трансформаційну, інноваційну” – проведення змін, модернізація професійних норм діяльності, відповідно до вимог процесу розвитку державної служби; “стабільну, консервативну” – одноманітна послідовність виконання дій, технологічних функцій (рутинна діяльність);

– *по-друге*, діяльність держслужбовців відбувається в соціальному середовищі, де фіксуються не тільки показники професіоналізму, а й соціально значимі результати праці, якість надання адміністративних послуг. При цьому суб’єкти суспільного життя визначають і оцінюють якість не тільки індивідуальної, а й колективної діяльності держслужбовців у процесі надання послуг, що формує відповідне ставлення суспільства до влади – як компетентної, легітимної;

– *по-третє*, передумовою успішної професійної діяльності є чітке розуміння змісту роботи на посаді в контексті цілісної системи функціонування органу влади, оскільки посада інтегрована в цю систему через низку взаємопов’язаних трудових процесів, визначення яких є окремим напрямом професіоналізації державної служби;

– *по-четверте*, в основу ідеології впровадження компетенції та компетентності в державній службі покладено процесний підхід до управління персоналом, що передбачає його відбір, призначення, розвиток та службове просування на основі демократичних принципів, а також постійний контроль, побудований на об’єктивному вимірюванні результатів діяльності державних службовців [6].

**!** Саме тут доречно звернути увагу на загальновідому умову якості управлінського рішення – компетентність керівника, його ділові та особисті якості. Але і найвища компетентність не гарантує знання абсолютно всіх нюансів діяльності організації, особливо якщо ця організація – орган публічної влади. Основне завдання керівника – уміння так організувати процес розробки і прийняття управлінських рішень, щоб з високим ступенем вірогідності ухвалювалися ефективні управлінські рішення.



**Управлінська компетентність** – вміння організовувати виконання функцій і отримувати результати через реконфігурацію людських ресурсів та створення їх унікальної сукупності, що забезпечує здатність органу публічної влади існувати і досягати визначених цілей з найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

У цьому аспекті слід зазначити, що далеко не всі знання, навички та вміння працівники використовують у процесі роботи. Є також компетенції, приховані від співробітників та керівників, які, між іншим, є потужним резервом, усвідомлюючи який організація могла б спиратися на значно більший людський потенціал, ніж той, про який вона знає фактично. Крім того, існують компетенції, невідомі навіть самому працівникові доти, поки він не залучається до специфічних видів діяльності, у яких ці

компетенції знадобляться для ефективного виконання. Умовно кажучи, ці компетенції породжуються самим процесом і можуть бути виявлені тільки в практичній діяльності. З цього *стає зрозумілою важливість ротації працівників* між посадами і навіть між структурними підрозділами.

**!** *Процесний підхід до управління персоналом* дає змогу диференційовано встановлювати необхідні вимоги до рівня професійної компетентності посадової особи, оскільки саме діяльність у межах окремих процесів розкриває не тільки професійні навички та здібності спеціаліста у вирішенні завдань стратегічного чи тактичного плану, а й корпоративні компетенції, особливо в соціальному аспекті.

Визначення процесів, з яких складається діяльність органів влади, включає:  
– чітку регламентацію участі (повноважень) кожного з державних службовців у кожному процесі;

– чітке визначення послідовності дій і порядку взаємодії учасників у процесі виконання завдання;

– розроблення та нормативне закріплення стандартів усіх документів.

*Усі процеси в органах публічної влади поділяються на 4 види:*

1) процеси управління;

2) функціональні процеси (процеси життєвого циклу послуги);

3) процеси забезпечення ресурсами;

4) процеси вимірювання, аналізу, поліпшення.

Процеси включають конкретні роботи і дії, виконання яких вимагає певного рівня підготовки (знань, умінь, особистих якостей, здібностей, цінностей та мотивації) персоналу.

**!** *Успіх процесного підходу до управління проектами організаційного розвитку* зумовлений, передусім, тим, що дає змогу органу публічної влади врахувати такий важливий аспект діяльності, як *орієнтація на кінцевий продукт*, тобто надання клієнту якісної послуги в стислі терміни і з мінімальними витратами.

Діяльність в органі публічної влади неоднорідна. Відповідно *залежно від типу діяльності потрібно обирати й інструменти управління нею* (ефективні з практичного погляду засоби). Для цього необхідно чітко розуміти, яким видом діяльності в певний момент здійснюється керування:

– *завдання* – робота, що виконується одноразово за короткий період часу одним виконавцем, але щоразу за новим або модифікованим правилом;

– *функція* – регулярна робота одного працівника, що виконується за відомими йому правилами;

– *проект* – робота багатьох виконавців, що виконується одноразово за значний період часу;

– *процес* – робота багатьох працівників, що виконується регулярно за чітко встановленими правилами і алгоритмами.

В умовах реалізації державно-управлінських реформ перед органами публічної влади стоїть актуальне завдання: розкрити *компетентнісний потенціал державних службовців* у повному обсязі, що є вкрай важливим для прийняття правильних управлінських рішень, і проведення достовірної експертизи в процесі реалізації державних проектів.



**Компетентнісний підхід базується на двох поняттях:**

- *компетенція* – сфера діяльності або функція, яка здійснюється співробітником;
- *компетентність* – характеристика потенційної можливості співробітника здійснювати успішну діяльність у рамках певних компетенцій.

**Відмінна риса компетентнісного підходу** – розподіл всіх видів компетенцій за сферами для визначення необхідних вимог до роботи персоналу. Сфера компетенцій – набір взаємопов’язаних завдань. При цьому завдання – це частина роботи, яка повинна бути виконана у певній ситуації, а виконання завдання – це результат цілеспрямованих дій службовця.

Для практичного запровадження компетентнісного підходу до управління проектами в системі публічного управління необхідно чітко розмежовувати терміни “завдання” і “діяльність”.



**Завдання** – цілеспрямована діяльність, орієнтована на одержання певного результату в деякій предметній сфері.

**Діяльність** спрямована на виконання певної сукупності завдань для досягнення конкретної мети. Виконання кожного завдання контролюється на основі розроблених для цього індикаторів і одержуваних у процесі виконання завдання результатів.

Застосування описаних на рівні завдань компетенцій – необхідна умова того, що завдання виконуватиметься з максимальною ефективністю.



Існує стільки ж компетенцій, скільки можна виділити різновидів проблем і завдань.

Завдання, які доводиться вирішувати органу публічної влади, мають бути згруповані, що може стати основою для їх класифікації. Крім того, слід розуміти, що державний службовець, орієнтований на результат, і процесно-орієнтований державний службовець – різні типи управлінців. Керівник проекту (програми) може приділяти увагу або місії програми, або процесу її реалізації, тоді як проектний менеджер повинен фокусувати увагу однаковою мірою і на одному, і на другому.

Для розробки стандартизованих процесів управління проектами організаційного розвитку в органах публічної влади доцільно спиратися на 5 груп процесів управління проектами, визначених у РМВОК [29], але слід також адаптувати їх під потреби органу влади, а потім – і до кожного проекту.

В аспекті організаційного розвитку державних органів акцентуємо увагу на методології управління проектами PRINCE 2 [30], яка є стандартом з управління проектами у Великій Британії, застосування якої є обов’язковим під час реалізації державних проектів. Основними особливостями PRINCE 2 є:

- планування на основі структури продукту проекту (в аспекті вітчизняного досвіду – стандарт адміністративної послуги);
- поділ проекту на стадії, що управляються, та стадії, що контролюються (розподіл дій на проектні процеси та операційні процеси – створення продукту);
- гнучкість застосування до проектів різного масштабу;
- особливий вид організаційної структури для команди управління проектами.

## **1.4. Формування сфери публічної політики. Концепція заінтересованих сторін (стейкхолдерів)**

Сутність поняття “публічна політика”, “заінтересовані сторони (стейкхолдери)”. Відмінні особливості публічної політики і державної політики. Концепція заінтересованих сторін. Управління взаємодією із заінтересованими сторонами.

Складне поєднання політики та управління, яке й створило публічну політику, сьогодні знаходить відображення в сучасних концепціях врядування Governance, New Public Governance, Good Governance, у яких публічна політика виступає як мета і водночас, як результат державного управління.

На думку авторів статті [24, с. 186–187], існують такі основні підходи до тлумачення змісту поняття “публічна політика”:

- як прозорий процес прийняття політичних, політико-управлінських рішень, де ступінь публічності визначається наявністю каналів доступу заінтересованих груп до цього процесу;

- як цілеспрямований вплив, який справляють структури публічної влади. У такому розумінні термін “публічна політика” найчастіше вживається в контексті реалізації публічного управління;

- як програма, що містить стратегії розвитку держави. Термін уживається тоді, коли йдеться про галузеву політику (у сфері охорони здоров’я, освіти, промислової політики тощо);

- як визначений курс дії публічної влади. Таке значення терміна можливе в контексті реалізації певної ідеології правлячого класу;

- як публічна діяльність, сутністю якої є публічна політика. Ця діяльність розуміється як репрезентована у публічній сфері активність політичних та неpolітичних акторів, які через взаємодію прагнуть реалізувати власний інтерес. Діяльність держави проявляється у сфері задоволення соціальних запитів, відповідно публічна діяльність здійснюється з метою оптимізації та раціоналізації управлінських рішень;

- як механізм підтримки публічного порядку;

- як форма політичного процесу, який реалізується в публічному просторі, підтримується інформаційно-комунікаційними та іншими видами ресурсів, представлений цілісним комплексом вертикальних і горизонтальних взаємодій його учасників.



**Публічна політика (public policy)** – політика, що базується на механізмах публічного узгодження інтересів заінтересованих сторін, політика органів публічного управління, яка спрямована на досягнення суспільно значимих цілей та вирішення суспільно важливих завдань.

Разом із політологом Л.І.Ніковською В.М.Якимець пропонує таке визначення терміна публічної політики – “це діяльність, яка характеризується системною взаємодією держави, бізнесу, некомерційного співтовариства, різноманітних соціальних, професійних груп та верств, громадських об’єднань з приводу “реалізації особистих та суспільних інтересів; виробництва, розподілу та використання суспільних ресурсів та благ з урахуванням волевиявлення населення певних територій” [28, с. 531]. Аналізуючи доробок науковців, можна стверджувати, що структуру публічної політики становлять публічна сфера, публічність, суспільний інтерес, публічність інтересу.

Публічна політика завжди зорієнтована на результат, в чому проявляється її інструментальний характер, а також на забезпечення суспільного інтересу (на від-

міну від таких варіантів інтересу, як “державний”, “корпоративний”, “приватний”). За певних політичних режимів держава може блокувати певні суспільні інтереси та “відмовлятися” від їх санкціонування, і вони ніколи не набувають статусу публічного інтересу. Завдання публічної політики – створити механізми виявлення і забезпечення суспільного інтересу.

! Теорія заінтересованих груп пояснює мотиви залучення недержавних акторів до вироблення публічної політики, пояснює їх політичні стратегії.

Механізми формування у публічній політиці – це завжди механізми, які забезпечують можливості представлення та узгодження позицій заінтересованих сторін (стейкхолдерів\*) у прийнятті політичного, політико-управлінського рішення.



Наприклад, для американців державна політика (“public policy”) є “публічною”, оскільки ці механізми вже закладені в так званій плюралістичній моделі формування державної політики.

Важливо також зазначити, що публічна політика завжди пов’язана з реалізацією владних повноважень з моменту формування проблеми політики з метою визначення характеру політичного рішення аж до отримання результатів оцінки його реалізації. Зокрема, розуміння того, що влада вдається до публічної політики лише у сферах охорони здоров’я, довкілля, науки та освіти тощо, де чітко виражений суспільно значимий контекст, є неправильним, оскільки, по суті, відбувається заміна поняття соціо-гуманітарної політики на публічну.

! Публічна політика означає легітимний спосіб формування та публічне схвалення політики.

Інакше кажучи, сама соціогуманітарна політика може реалізовуватися без використання демократичних процедур, а головне – не відповідати суспільним інтересам.

Державна політика перестає бути державною як такою і набуває ознак публічності в тому розумінні, що держава визнається актором, що діє та вибудовує свою політику і здійснює управління в публічній сфері.

! Варто акцентувати увагу на тому, що “публічність” у контексті розгляду поняття “публічна політика” – це не просто “політика, винесена на публіку, на публічне обговорення”. “Публічність” передбачає здійснення різних видів діяльності для досягнення суспільних цілей. Відповідно публічність інтересу означає, що його суб’єктом (носієм) є суспільство як органічне ціле.

Найбільшу міру спільності мають інтереси всього суспільства (суспільні інтереси). Вони відображають базові потреби людей і в багатьох випадках зумовлюються необхідністю соціального розвитку [36, с. 19–21]. Отже, публічність політики існує тоді, коли вона спрямована на досягнення суспільних цілей та забезпечення суспільних інтересів.

\* Стейкхолдери в певному сенсі є “пайовиками” процесу політики, оскільки вони мають “пай” – і на них потрібно зважати в процесі здійснення політики.

Ідея концепції заінтересованих сторін полягає в тому, що кожна організація, комерційне підприємство, органи державної влади, громадські об'єднання мають коло заінтересованих сторін, які впливають на їх діяльність, або зазнають на собі вплив від цієї діяльності сьогодні та в майбутньому. Тому розуміння потреб, очікувань і думок заінтересованих сторін, аналіз та збалансоване врахування цих очікувань має принципове важливе значення для діяльності будь-якої організації. Метою взаємодії із заінтересованими сторонами є правильний вибір напрямів стратегічного розвитку організації та вдосконалення її діяльності, а також досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: організація, її заінтересовані сторони та суспільство.

Розгорнуте тлумачення терміна “заінтересовані сторони” наведено в Рекомендаціях зі звітності в галузі сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative):



**Заінтересовані сторони** – організації чи особи, на яких згідно з реалістичними очікуваннями суттєво впливають діяльність, продукція та/або послуги організації, і ті з них, чії дії згідно з розумними очікуваннями можуть впливати на здатність організації успішно реалізовувати свої стратегії та досягати поставлених цілей.

*Взаємодія із заінтересованими сторонами* – діяльність, здійснювана організацією, щоб створити можливості для діалогу між компанією та однією або кількома заінтересованими сторонами з метою створення інформаційної основи для управлінських рішень.

Стандарт AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) – стандарт взаємодії із заінтересованими сторонами – є рекомендованою нормативною базою для загального використання при плануванні, виконанні, оцінці, інформуванні та нефінансовій аудиторській перевірці якості взаємодії із заінтересованими сторонами. Він містить вказівки щодо управління процесом діалогу та налагодження співробітництва організації з її заінтересованими сторонами.

Згідно зі Стандартом AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) в основу будь-якої взаємодії із заінтересованими сторонами мають бути покладені такі три принципи [1]:

– суттєвість – виявлення істотних цілей організації та її суттєвих заінтересованих сторін;

– повнота – розуміння поглядів, потреб заінтересованих сторін та очікувань результатів діяльності організації з важливих для них питань;

– реагування – послідовне реагування організації на важливі питання, що стоять перед заінтересованими сторонами та самою організацією.



Залучення заінтересованих сторін дуже ефективно на всіх етапах здійснення проектів розвитку територій органами влади та органами місцевого самоврядування. Співпраця органів влади з бізнесом, громадськими, науковими, культурними, професійними організаціями та об'єднаннями надає істотні переваги під час планування та впровадження проектів територіального розвитку. При цьому інструментами інформування та взаємодії із заінтересованими сторонами можуть бути публікації в ЗМІ, теле- та радіопередачі, електронні засоби спілкування, опитування, громадські слухання, коротко- або довготермінові робочі групи із залученням партнерів та експертів, звіти, прес-конференції, круглі столи, навчальні семінари, дискусії, консультації, дослідження і т.ін.

Таким чином, управління взаємодією із заінтересованими сторонами передбачає побудову добросовісних відносин з усіма заінтересованими сторонами, що включає:

– збалансоване врахування думок та очікувань заінтересованих сторін;



- зміну уявлень та очікувань заінтересованих сторін, вплив на їхні погляди через переконливі комунікації та ініціативи;
- взаємовигідне співробітництво;
- слідування за змінами у переконаннях заінтересованих сторін.

**!** Концепція заінтересованих сторін властива широкому спектру управлінських дисциплін та використовується в багатьох стандартах менеджменту. Серед галузей менеджменту, які базуються на концепції заінтересованих сторін, можна назвати: управління ризиками, управління якістю, управління репутацією, управління змінами, корпоративне управління та т.п.

Різні заінтересовані сторони мають як власні характеристики й очікування, так і потреби, яким має відповідати проект.



**Аналіз заінтересованих сторін** – процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність проекту.

- Основні завдання аналізу заінтересованих сторін:
- визначити групи людей та організації, що впливають на реалізацію проекту;
  - зрозуміти погляди цих груп;
  - допомогти кожній групі зрозуміти погляди на ситуацію інших груп заінтересованих сторін;
  - визначити спільне бачення результатів проекту, що відповідатимуть якомога більшій кількості побажань заінтересованих сторін;
  - розробити стратегії для підтримки діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження проекту.

Найважливішим інструментом управління заінтересованими сторонами є їх визначення та ідентифікація.

**!** **Визначення заінтересованих сторін проекту** – процес виявлення всіх людей і організацій, на яких справлятиме вплив проект, документування значимої інформації відносно їх інтересів, залучення і впливу на успіх проекту.

Алгоритм роботи із заінтересованими сторонами складається з п'яти етапів:

- реєстрування заінтересованих сторін;
- аналіз впливу і зацікавленості в проекті;
- планування дій з управління заінтересованими сторонами;
- розроблення матриці заінтересованих сторін;
- аналіз на всіх етапах життєвого циклу проекту.

### **Резюме**

Отже, до ключових функцій нового врядування як результату реформування публічного управління належать: визначення напряму розвитку, прийняття і впровадження загальнозначимих рішень, вироблення і здійснення публічної політики, що завжди були прерогативою насамперед виконавчої, а також законодавчої гілок влади, а нині все частіше переходить до суспільства. Нова парадигма виходить з необхідності “роздержавлення” управлінських функцій, залучення в управлінський процес усіх заінтересованих сторін: уряду, бізнесу, громадянського суспільства, інших суспільних суб’єктів – в інтересах кращої керуваності, вищої ефективності та більшої легітимності управлінської діяльності.

### Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність реформи публічного управління?
2. Якими є особливості процесу управління змінами?
3. Визначте особливості сучасної професійної діяльності державного службовця.
4. Назвіть загальні принципи організації державного управління в рамках моделі NPM.
5. Назвіть моделі реформи публічного управління.
6. Які основні відмінності між поняттями “публічна сфера”, “публічна політика”, “публічне управління”, “публічність”?
7. Наведіть основні підходи до визначення поняття “публічна політика”.
8. Назвіть основні характеристики реформ як якісних еволюційних змін.
9. Які особливості проектування у сфері державного управління?
10. Охарактеризуйте сутність організаційного розвитку органу публічної влади.
11. Перерахуйте основні функції публічного управління.
12. Назвіть етапи алгоритму роботи із заінтересованими сторонами.
13. Які основні підходи до визначення поняття “реформа”?
14. У чому сутність взаємодії із заінтересованими сторонами?
15. Розкрийте сутність понять “заінтересовані сторони”, “стейкхолдери”.
16. Розкрийте сутність проектування як особливого виду управлінської технології.
17. У чому сутність процесного підходу до організаційного розвитку органу публічної влади?
18. Що є найважливішим інструментом управління заінтересованими сторонами?
19. Яка з існуючих моделей реформи публічного управління є найбільш прийнятною для України?
20. У чому принципова відмінність компетенції від компетентності?
21. Які існують стандарти взаємодії із заінтересованими сторонами?
22. Які існують стандарти для управління проектами організаційного розвитку?
23. Які основні завдання аналізу заінтересованих осіб?
24. Які особливості формування публічної політики?

### Список рекомендованих джерел

1. AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) [Електронний ресурс] Стандарт взаємодії з заінтересованими сторонами. AccountAbility. – Режим доступу : [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)
2. *Азаров Н. Я.* Инновационные механизмы управления программами развития : монография / Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев. – К. : Саммит-Книга, 2011. – 528 с.
3. *Балашов В. Г.* Механизмы управления организационными проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
4. *Безверхнюк Т. М.* Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами / Т. М. Безверхнюк // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. – К. : АМУ, 2011. – Вип. 3/2011. – С. 17–24. – (Серія “управління”).
5. *Безверхнюк Т. М.* Управління проектами в публічній сфері : навч. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 295 с.
6. *Верба В. А.* Проекти організаційного розвитку: ідентифікація та особливості підготовки / В. А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24–25. – С. 11–18.
7. *Гогіна Л. М.* Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. Гогіна ; Центр адаптації

держ. служби до стандартів ЄС. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/golovna/download-document.html?gid>

8. Горбатенко В. Аналіз майбутнього та його роль в управлінні соціально-політичними процесами [Електронний ресурс] / В. Горбатенко ; Укр. центр політ. менеджменту. – Режим доступу : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=22&c=219>

9. Дзюндзюк В. Б. Модернізація органів влади: перехід від публічного адміністрування до публічного менеджменту [Електронний ресурс] / В. Б. Дзюндзюк. – Режим доступу : [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/...2/.../01.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/...2/.../01.pdf)

10. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – К. : Соцінформ, 2002. – 111 с.

11. Дьякова В. Появление и развитие модели “Нового государственного менеджмента” [Электронный ресурс] / В. Дьякова ; Центр полит. анализа и прогнозирования “Центурион”. – Режим доступа : <http://centurion-center.narod.ru/vd3.html>

12. Єльчанінов Д. Б. Системологічні засади нового публічного менеджменту та належного врядування [Електронний ресурс] / Д. Б. Єльчанінов // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2010. – Вип. 4 (31). – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/1/05.pdf>

13. Про державну службу : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI // Відом. Верхов. Ради України. – 2012. – № 26. – Ст. 273. – С. 1072.

14. Інвестиційна та регіональна проектна діяльність : навч. посіб. / [В. Т. Голубятніков, П. Д. Лазар, Н. В. Голубятнікова, К. В. Савченко] ; за заг. ред. В. Т. Голубятнікова. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 250 с.

15. Клімушкін П. С. Управління проектами як методологія ефективного впровадження інновацій / П. С. Клімушкін // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2013. – Вип. 1 (40). – С. 47–55.

16. Колодій А. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем / А. Колодій // Демократичне врядування : електрон. наук. фак. вид. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 10. – Режим доступу : <http://lvivacademy.com/visnik10/fail/Kolodij.pdf>

17. Кравченко С. Теоретичне розуміння реформ як форми суспільних змін / С. Кравченко // Вісн. НАДУ. – К. : НАДУ, 2010. – Вип. 2 (4). – С. 14–21.

18. Новак-Каляєва Л. Розвиток методології державного управління у новітніх концепціях соціо-політичного управління: європейський контекст / Л. Новак-Каляєва // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України ; за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. – С. 58–71.

19. Малиновський В. Я. “Державне управління” чи “публічне управління”? / В. Я. Малиновський // Координати управління : зб. наук. пр. / за ред. проф. Д. І. Дзвінчука. – Івано-Франківськ : “Місто НВ”, 2012. – Вип. 3. – С. 66–71.

20. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-А, 2004. – 664 с.

21. Новый тлумачний словник української мови : у 4 т. / [уклад. : В. В. Яременко, О. М. Сліпушко]. – К. : Аконті, 2001. – Т. 3 : О–Р. – 927 с.

22. Оболенський О. Публічне управління: публічна сфера, публічне право і публічна політика – співвідношення понять / О. Оболенський, С. Лукін // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 2 (17). – С. 3–11.

23. Політологічний енциклопедичний словник / [упоряд. В. П. Горбатенко ; ред. Ю. С. Шемшученко, В. Д. Бабкін, В. П. Горбатенко]. – 2-ге вид., допов. і переробл. – К. : Генеза, 2004. – 736 с.

24. Полтерович В. М. Элементы теории реформ : монография / В. М. Полтерович. – М. : Экономика, 2007. – 448 с.
25. Публічне управління: виклики ХХІ століття : зб. тез XIII Міжнарод. наук. конгресу (Харків, 21–22 берез. 2013 р.). – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2013. – 368 с.
26. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія / НАДУ при Президентові України ; відп. ред. І. А. Грицяк. – К. : К.I.C., 2009. – 240 с.
27. Российская социологическая энциклопедия / [общ. ред. Г. В. Осипов]. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 672 с.
28. Россия в глобальном мире: Институты и стратегии политического взаимодействия : материалы VI Всерос. конгресса политологов / Москва, 22–24 нояб. 2012 г. ; [под ред. О. В. Гаман-Голутвиной]. – М. : Рос. ассоц. полит. науки, 2012. – 604 с.
29. Руководство к Своду знаний по управлению проектами PMBoK Guide. – PMI Standards Committee. – М. : [б. и.], 2004. – 238 с.
30. Руководство успешными проектами с PRINCE2™. – Пятое изд., – Crown copyright, 2009, TSO.
31. Словарь русского языка : в 4 т. / [ред. А. П. Евгеньева]. – 3-е изд., стер. – М. : Рус. яз., 1985. – Т. 3 : П–Р. – 1987. – 752 с.
32. Соціологія : корот. енцикл. слов. / [заг. ред. В. І. Волович]. – К. : Укр. Центр духов. культури, 1998. – 736 с.
33. Сурмин Ю. П. Теория социальных технологий : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин, Н. В. Туленков. – К. : МАУП, 2004. – 608 с.
34. Сучасний словник іншомовних слів : близько 20 тис. слів і словосполучень / [уклад. : О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк]. – К. : Довіра, 2006. – 789 с.
35. Телешун С. Публічна чи державна політика – вітчизняна дилема вибору / С. Телешун, С. Ситник, І. Рейтерович // Вісн. НАДУ. – 2012. – № 4 (25). – С. 185–196.
36. Технологія управління соціальними проектами : монографія / Т. М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун та ін. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 292 с.
37. Тотьев К. Ю. Публичный интерес в правовой доктрине и законодательстве / К. Ю. Тотьев // Гос-во и право. – 2002. – № 9. – С. 19–25.
38. Управління суспільним розвитком : словник-довідник / [уклад. : В. Д. Бакуменко, С. О. Борисевич, О. А. Бутрін та ін.] ; за заг. ред. А. М. Михненка, В. Д. Бакуменка. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 248 с.
39. Философия : энцикл. словарь / [ред. А. А. Ивин]. – М. : Гардарики, 2006. – 1072 с.
40. Філософія політики : корот. енцикл. слов. / [авт.-упоряд. В. П. Андрущенко та ін.]. – К. : Знання України, 2002. – 670 с.
41. Філософський енциклопедичний словник / [гол. редкол. В. І. Шинкарук]. – К. : Абрис, 2002. – 746 с.
42. Юридическая энциклопедия / [отв. ред. Б. Н. Топорнин]. – М. : Юристь, 2001. – 1272 с.
43. Fox W. Public Management / W. Fox, E. Schwella, H. Wissink. – Stellenbosh : Sun Press, 2004. – P. 4–6.
44. Keeling D. Management in Government / D. Keeling. – L. : Allen&Unwin, 1972. – 372 p.
45. Longman dictionary of contemporary english / [direct. by D. Summers]. – 3d ed. – Harlow : Longman Group, 1995. – 1690 p.
46. Lynn L. Improving Governance: A New Logic for Empirical Research / L. Lynn, C. Heinrich, C. Hill. – Washington, DC : Georgetown University Press, 2001. – 274 p.
47. Osborne D. Reinventing Government / D. Osborne, T. Gaebler. – 1992. – 284 p.
48. Pollitt C. Public Management Reform: a comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford : University Press, 2004. – 472 p.

РОЗДІЛ 2

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

*Мета* – формування знань сучасного проектного підходу до вирішення завдань розвитку процесів управління на різних рівнях, орієнтації цих процесів на досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами часу та коштів і засвоєння методології управління проектами як нового прогресивного інструментарію сфери публічного управління.

**Навчальні цілі:**

- √ формування знань базової специфіки концепції управління проектами:
  - знання сучасних підходів до управління проектами;
  - знання нормативно-правового регулювання проектної діяльності в публічному управлінні;
- √ формування уявлення про сучасні теорії та концепції проектного менеджменту в публічному управлінні.

**Ключові слова:** проект, концепція управління проектами, технологія управління проектами, методологія управління проектами, проектно-орієнтоване управління, стандарти управління проектами, процеси та функції управління проектами; нормативно-правове регулювання проектної діяльності в публічному управлінні.

## 2.1. Сутність управління проектами в публічній сфері

Поняття “публічна політика”, “проект”, “проект у публічній сфері”, “управління проектами в публічній сфері”. Взаємозв’язок між публічною політикою та управлінням проектами.

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 житті. **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.

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**.



**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.



**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 перевіряється через засоби електронного зв'язку. Проекти можуть реалізовуватись одноосібно або ж у кооперації з партнерами. Сукупність проектів становить програму або портфель проектів.



**Програма** – сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети.

Програма може: охоплювати увесь сектор (наприклад програма для сектору охорони здоров'я); фокусуватися на одній частині сектору (наприклад для сектору охорони здоров'я – програма первинної медичної допомоги); являти собою “пакет” проектів з однаковою темою/фокусом (наприклад програма зв'язків між університетами України та країн ЄС); бути, по суті, просто великим проектом з цілою низкою різноманітних компонентів.



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 задалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, є *сутністю управління проектами*.

**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.

Процес інституціалізації включає:  
– формування структури проекту;

- розробку стратегії;
- формалізацію процедур і розробку шаблонів координації, управління та фінансування;
- визначення компетенцій та формування вмінь.



**Основні характеристики проекту в публічній сфері:** наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проект; наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціарів (споживачів); системність та цілеспрямованість; взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проекту; обмеженість ресурсів; формування плану реалізації проекту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проекту; виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх усунення; виокремлення та взаємодія процесів творення продукту проекту та управління ним; наявність зворотного зв'язку між продуктами, результатами, цілями, діями і ресурсами проекту; розроблена система моніторингу та оцінки для підтримки управління проектом; фінансово-економічне обґрунтування користі від проекту, яка має перевищити видатки на його реалізацію.

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.

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)



## 2.2. Ефективність проектної діяльності та життєвий цикл проекту у сфері публічного управління

Зміст проектної діяльності. Продукт проекту. Цінність проекту як основний критерій його ефективності. Життєвий цикл продукту і проекту.



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.

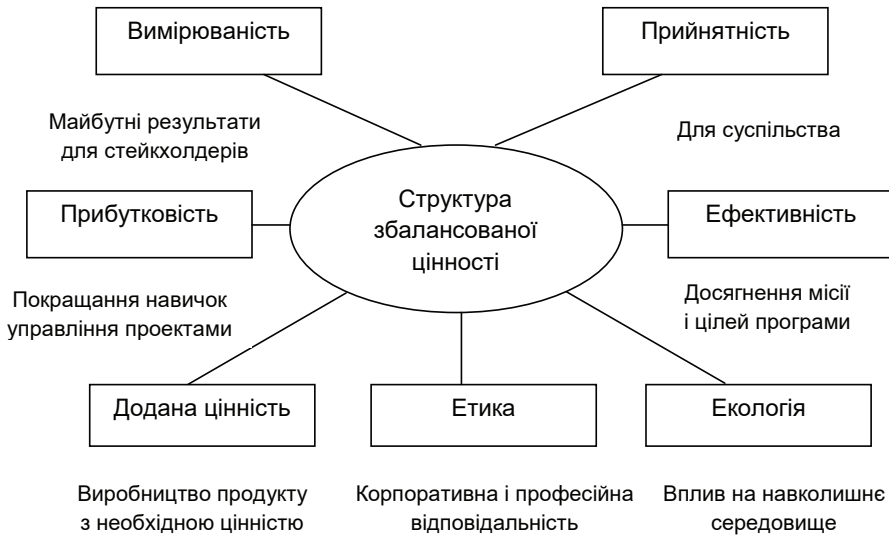


Рис. 2.2. Структура збалансованої цінності проекту/програми [8]

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.

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.



**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.

Загальноприйнятим (традиційним) підходом до визначення життєвого циклу проекту вважається виділення чотирьох фаз: ініціації проекту; планування; реалізації (виконання і контролю); завершення. Згідно з РМВОК® 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, урахувавши 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.

У табл. 2.1 описано підхід до управління життєвим циклом проекту у сфері публічного управління, побудований на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів.

Інтегрований підхід передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проекту; плану робіт з ресурсами і видатками у розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту; плану робіт і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем проекту в єдину систему та зв'язок усіх складових розроблення і впровадження проекту із системою управління персоналом. Інтегрований підхід дає можливість гарантувати ефективність, продуктивність та сталі результати впродовж усіх етапів життєвого циклу проекту; 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 проекту; 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 проектів.

Таблиця 2.1

### Основні завдання та види оцінки за фазами життєвого циклу соціального проекту

Етапи	Завдання	Документи	Види оцінки/результат етапу
1	2	3	4
<b>Концептуальна фаза</b> – реалізація комплексу завдань з підготовки інформації для прийняття рішення про запуск проекту			
Програмування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначити проблему.</li> <li>2. Установити заінтересованих осіб, їхні потреби, інтереси і можливості.</li> <li>3. Визначити та проаналізувати пріоритетні проблеми/обмеження та можливості розвитку. Розробити “дерево проблем”.</li> <li>4. Сформулювати цілі стосовно визначених проблем. Розробити “дерево цілей”.</li> <li>5. Узгодити цілі проекту зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищого рівнів управління</li> </ol>	Аналітична записка (опис проблеми)	Оцінка відповідності визначених проблем вимогам донора, національним, регіональним і місцевим стратегічним пріоритетам. <i>Результат етапу</i> – опис проблеми
Проектування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечити активну участь основних учасників у процесі прийняття рішень.</li> <li>2. Розробити ідею проекту щодо вирішення ідентифікованої проблеми, враховуючи вимоги доречності (актуальності), здійсненності та стійкості.</li> <li>3. Розробити характеристики бажаного стану соціального утворення.</li> <li>4. Обґрунтувати проміжні продукти проекту як засоби досягнення конкретних цілей та кінцевий продукт як очікуваний результат.</li> <li>5. Розробити логіко-структурну матрицю проекту.</li> <li>6. Спрогнозувати можливий ефект (цінність) від реалізації проекту в реальному режимі.</li> <li>7. Визначити параметри, яким має відповідати продукт проекту (нова якість об'єкта).</li> <li>8. Розробити програму дій з визначенням конкретних заходів щодо зміни існуючої ситуації, форми організації виконавців, ресурсів/засобів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування.</li> <li>2. Програма дій (фінансова пропозиція з описом проекту)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз заінтересованих сторін з оцінкою інституційного потенціалу.</li> <li>2. Попередній аналіз цілей і стратегій.</li> <li>3. Попередня оцінка ресурсів і витрат.</li> <li>4. Попередня оцінка ризиків проекту.</li> <li>5. Попередня оцінка питань економічної/фінансової, екологічної, технічної, соціальної життєздатності проекту.</li> <li>6. Попередня оцінка цінності проекту для заінтересованих сторін.</li> </ol> <i>Результат етапу</i> – логіко-структурна матриця та концепція проекту, на основі яких приймається рішення про запуск проекту
<b>Фаза розроблення проекту</b> – реалізація комплексу завдань з розробки основних документів проекту			
Формування проектної команди	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначити загальні завдання проекту.</li> <li>2. Визначити кваліфікації, ролі і кількість необхідних спеціалістів.</li> <li>3. Узгодити виділення необхідних спеціалістів з лінійними керівниками для участі в проекті.</li> <li>4. Створити умови та надати ресурси (матеріальні, технічні, інформаційні, організаційні), необхідні для ефективної роботи.</li> </ol>	Статут проекту. Карта компетенцій. Регламент комунікацій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка (асесмент) потенційних учасників команди.</li> <li>2. Оцінка професійної та організаційної компетентності членів команди.</li> </ol>

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
	<p>5. Сформувати функціональну проектну команду з розподіленими ролями, конкретизованими завданнями, рівнем відповідальності та загальною метою.</p> <p>6. Сформувати детальні завдання та визначити подальшу тактику дій.</p> <p>7. Розробити регламент взаємодії.</p> <p>8. Вибрати організаційну форму роботи команди</p>		<p>3. Оцінка стимулів та перешкод роботи в команді.</p> <p><i>Результат етапу</i> – організаційна форма проектної команди. Задокументований статус проекту</p>
Планування	<p>1. Розробити плани, що стосуються контролю проекту (план комунікацій, план контролю за змінами; план управління якістю).</p> <p>2. Розробити план експериментальної апробації продукту проекту.</p> <p>3. Провести структурний розподіл робіт, виконавців, ресурсів та витрат проекту (WBS, OBS, CBS).</p> <p>4. Розробити матрицю відповідальності.</p> <p>5. Розробити графік робіт проекту.</p> <p>6. Розробити календарний план.</p> <p>7. Розробити бюджет проекту.</p> <p>8. Ідентифікувати обмеження, ризики та невизначеності проекту. Розробити план запобіжних заходів.</p> <p>9. Задокументувати план проекту</p>	<p>Техніко-економічне обґрунтування проекту.</p> <p>Детальний план проекту.</p> <p>План контролювання проекту</p>	<p>1. Аналіз робіт проекту: оцінювання послідовності і залежності робіт та їх тривалості.</p> <p>2. Оцінка ресурсів і витрат.</p> <p><i>Результат етапу</i> – задокументований план проекту, на основі якого приймається рішення про продовження проекту</p>
Фінансування	<p>1. Установити вимоги і можливості/обмеження державного (місцевого) бюджетів щодо фінансування соціальних проектів під оголошені конкурси та фінансування проектів розвитку, що розробляються за ініціативою проектодавця.</p> <p>2. Установити вимоги, можливості та обмеження щодо донорського фінансування соціального проекту організаціями міжнародної технічної допомоги.</p> <p>3. Установити можливості фандрайзингу для фінансування проекту та розробити план відповідних заходів.</p> <p>4. Установити можливості публічно-приватного партнерства для реалізації соціального проекту.</p> <p>5. Підготувати фінансову пропозицію з урахуванням вимог донора/спонсора проекту</p>	<p>Фінансова пропозиція за відповідною формою чітко узгоджена з логіко-структурною матрицею проекту</p>	<p>1. Оцінювання проектної заявки донором/спонсором.</p> <p><i>Результат етапу</i> – прийняття рішення про фінансування</p>
<p><b>Фаза впровадження проекту</b> – реалізація комплексу завдань відповідно до плану проекту (календарного графіка, бюджету, вимог щодо забезпечення якості)</p>			
Організація виконання робіт	<p>1. Укласти контракти.</p> <p>2. Мобілізувати ресурси – забезпечити їх наявність та використання, включаючи персонал.</p> <p>3. Установити робочі стосунки з учасниками.</p> <p>4. Провести комунікаційні заходи.</p> <p>5. Переглянути та проаналізувати робочий план.</p>	<p>Контракти на виконання робіт.</p> <p>Операційні плани</p>	<p>1. Оцінка організації робочих стосунків, комунікацій, розподілу та перерозподілу ресурсів.</p> <p>2. Аналіз системи звітності.</p> <p>3. Аналіз контрольованості проекту.</p>

## Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4
	<p>6. Забезпечити ефективний розподіл інформації.</p> <p>7. Розробити чітку систему звітності.</p> <p>8. Забезпечити ефективну систему аналізу фактичних показників і тенденцій.</p> <p>9. Здійснювати ефективне управління наявними ресурсами.</p> <p>10. Здійснювати контроль за реалізацією проекту</p>		<p><i>Результат етапу</i> – виконання графіка робіт за планом проекту.</p> <p>Підтвердження закінчення робіт</p>
Моніторинг та оцінювання результатів	<p>1. Проводити регулярні перевірки за контрольними віхами.</p> <p>2. Проводити аналіз/оцінку управлінської інформації (аналіз змін) та встановлювати причини відхилення фактичних показників від планових.</p> <p>3. Оцінювати прогрес стосовно досягнення цілей і використання ресурсів.</p> <p>4. Оцінювати терміни і тривалість виконання робіт.</p> <p>5. Оцінювати фактичні видатки стосовно запланованого бюджету.</p> <p>6. Оцінювати ймовірність настання ризикових подій.</p> <p>7. Складати звіти про перебіг виконання робіт.</p> <p>8. Розробляти рекомендації із коригування проекту.</p> <p>9. Забезпечити зворотний зв'язок із заінтересованими сторонами на предмет досяжності результату проекту – соціальної цінності</p>	Моніторингові звіти про перебіг виконання робіт	<p>1. Моніторинг поточного стану виконання проекту.</p> <p>2. Оцінювання витрат, використання ресурсів, виконання робіт, досягнення результатів, управління ризиками.</p> <p>3. Аналіз зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами.</p> <p><i>Результат етапу</i> – звіт про фактичні показники перебігу виконання робіт</p>
Управління відхиленнями	<p>1. Проаналізувати причини відхилення від плану робіт.</p> <p>2. Провести аналіз робіт, що залишилися невиконаними в проекті.</p> <p>3. Розробити варіанти втручання у графік робіт.</p> <p>4. Прийняти рішення і здійснити коригування проекту (графіка робіт)</p>	План заходів з коригування проекту	<p>1. Аналіз причин і чинників, що впливають на відхилення від графіка виконання робіт.</p> <p>2. Аналіз можливостей перегляду послідовності, тривалості та взаємозв'язку робіт, змісту та якості робіт у межах бюджету та часу, що залишився.</p> <p>3. Оцінка варіантів втручання у графік робіт.</p> <p><i>Результат етапу</i> – проведено коригування проекту</p>
<b>Фаза завершення проекту –</b> реалізація комплексу завдань щодо закриття проекту			
Закриття проекту	<p>1. Забезпечити підготовку якісних оцінних звітів і розповсюдження результатів оцінки та рекомендацій.</p> <p>2. Забезпечити підготовку та передачу в архів усіх значимих матеріалів проекту.</p> <p>3. Провести інвентаризацію обладнання, що використовувалося під час реалізації проекту.</p> <p>4. Провести формальне закриття контрактів та забезпечити передачу продукту замовнику.</p> <p>5. Розпустити проектну команду</p>	Заключний оцінний звіт	<p>Експертна оцінка.</p> <p><i>Результат етапу</i> – адміністративне закриття проекту; закриття контракту; розпуск команди</p>

## 2.3. Процесна концепція управління проектами

Процесна концепція управління проектами. Групи процесів управління проектами.

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 проектів, 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.



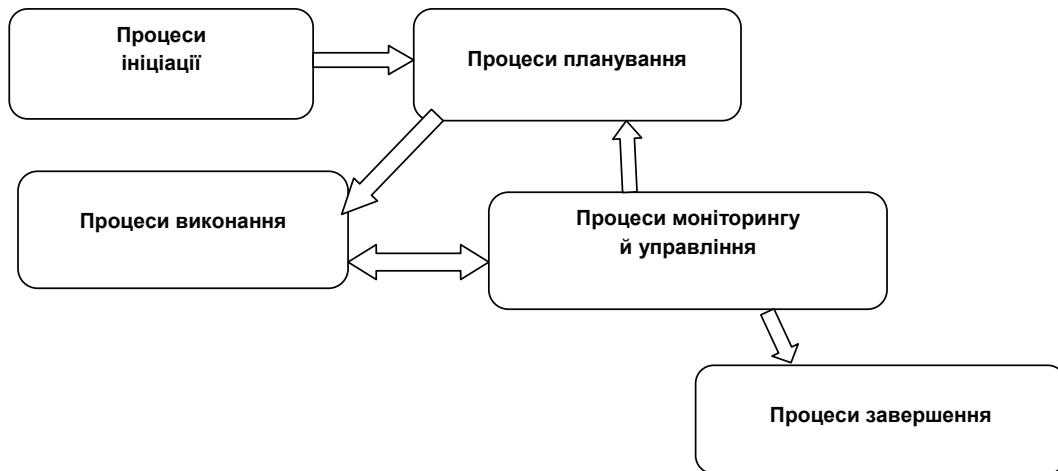


Рис. 2.3. Групи процесів управління проектами

*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.

## 2.4. Стандарти управління проектами. Моделі оцінки рівня проектної зрілості організації

Поняття “стандарт”. Міжнародний стандарт управління проектами ISO 21500:2012. Архітектура системи знань PMI PMBoK. Система знань ICB. Японський стандарт P2M. Методологія PRINCE 2. Моделі проектної зрілості організації.

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 докладний 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); OSC Eng (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); CEPM (Індія); PROMAT (Південна Корея); COBHET (Росія).



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.

Для прикладу на рис. 2.4 наведено процеси групи планування.



**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).

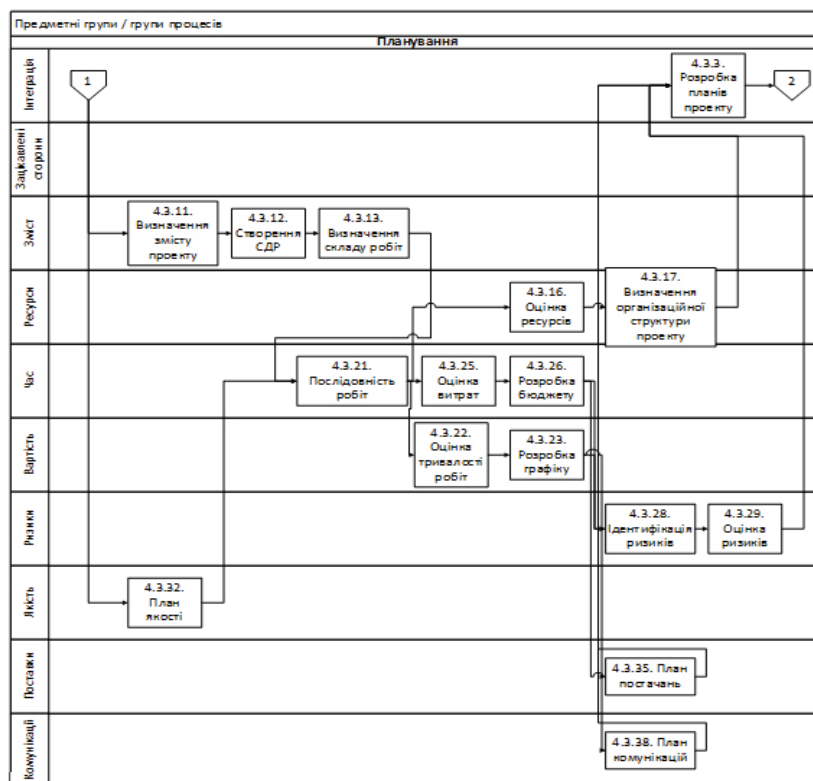


Рис. 2.4. Процеси групи планування, визначені стандартом ISO 21500:2012

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 організації, що ініціювали проект та беруть у ньому участь.

Елементи знань і компетенцій ICB наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Елементи знань і компетенцій ІСВ

Елементи технічної компетенції	Елементи поведінкової компетенції	Елементи контекстуальної компетенції
Успішність управління проектом. Заінтересовані сторони. Вимоги та завдання проекту. Проектний ризик і можливості. Якість. Проектна організація. Робота команди. Розв'язання проблем. Структура проекту. Задум і підсумковий продукт проекту. Час і фази проекту. Ресурси. Витрати і фінанси. Закупівлі і контракти. Зміни. Контроль і звітність. Інформація та документація. Комунікація. Старт проекту. Закриття проекту	Лідерство. Участь і мотивація. Самоконтроль. Упевненість у собі. Відновлення. Відкритість. Творчість. Орієнтація на результат. Продуктивність. Узгодження. Переговори. Конфлікти і кризи. Надійність. Розуміння цінностей. Етика	Проектно-орієнтоване управління. Програмно-орієнтоване управління. Портфельно-орієнтоване управління. Здійснення проектів, програм та портфелів (ППП). Загальне управління в організації. Підприємницька діяльність. Системи, продукти і технологія. Управління персоналом. Здоров'я, безпека, охорона праці і довкілля. Фінанси. Юридичні аспекти

Для кожного елемента в стандарті описуються ключові поняття, принципи, методики, які повинні знати і вміти застосовувати фахівці в галузі проектного менеджменту.



**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 MIP (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

час розроблення і контролю проекту, а також процедури, які використовуються при зміні проекту або якщо є істотні відхилення від первісного плану.

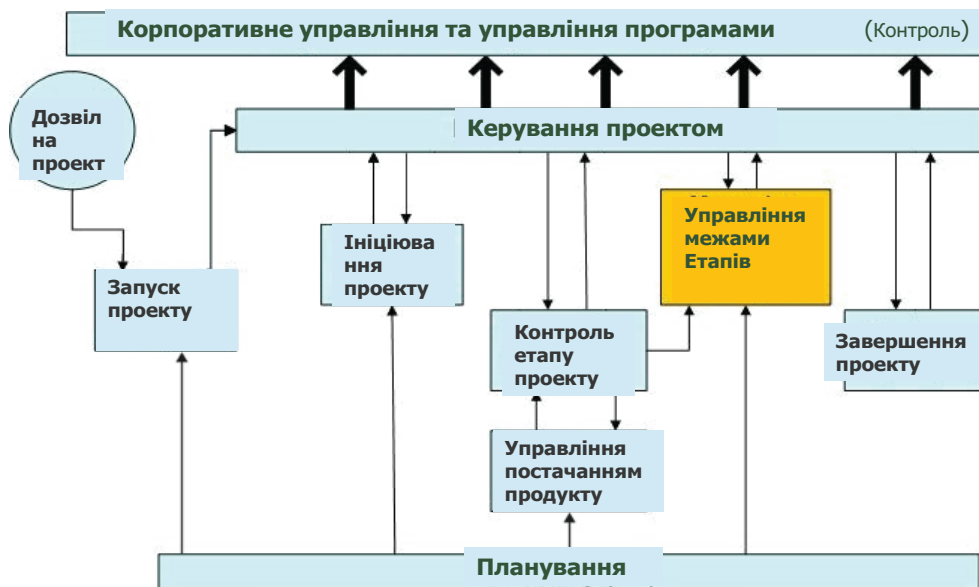


Рис. 2.5. Модель процесів PRINCE2



**Стандарт P2M** розроблений переважно для формування програмного бачення і підходів до планування, впровадження та інтеграції програми. Однією з відмінних рис японських підприємств є специфічна організаційна структура, ядром якої є менеджмент середньої ланки, що характеризується прагненням до досліджень, командною роботою і відданістю компанії. Розробники P2M охопили питання стимулювання, необхідності розуміння змін поточного стану підприємств, що є першочерговим при організації знань, а також підняли питання про потрібні практичні здібності, що є основними згідно з цією версією японського стандарту з проектного менеджменту. P2M також сформував систему побудови нових способів мислення і трансформації ідей, які створюють додану цінність.

Традиційно під проектним менеджментом розуміють систему мислення, знань, процедур і методів для послідовної реалізації проекту, спрямованого на отримання доданої цінності за певний період, шляхом формування тимчасової команди для виконання конкретного завдання. Не заперечуючи традиційне визначення проектного менеджменту, P2M вперше у світі описує галузь програмного менеджменту в цьому стандарті, оскільки вважає, що програмний менеджмент є життєво необхідним для вирішення комплексних завдань у сучасних умовах.

Характерними рисами P2M є те, що програма має включати:

- визначення місії (профілізація місії), яка призначена для підвищення потенційної цінності програми, виходячи із завдання і сценарію регулювання архітектури програми;
- розробку архітектури програми, в якій група проектів, що формують програму, може автономно працювати, будучи інтегровано керуваною для найповнішого забезпечення запланованої цінності програми;

- 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.

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 просунути 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 ОРМЗ (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 РМВОК;

– **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.

### **Запитання для самоперевірки**

1. У чому полягає специфіка управління проектами?
2. Наведіть визначення понять “проект”, “управління проектами”, “технологія управління проектами”, “управління програмами”.
3. Які відмінні ознаки мають проекти?
4. Як співвідносяться поняття “проект і продукт”, “процес і функція управління проектами”?
5. Охарактеризуйте основні стандарти управління проектами.
6. Визначте основні переваги процесного підходу. Наведіть приклади зі стандартів.
7. Назвіть характерні риси системи знань P2M.
8. Розкрийте сутність проектної зрілості організації.
9. Назвіть основні галузі знань управління проектами.



### Список рекомендованих джерел

1. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева и др. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
2. Бушуев С. Д. Керівництво з питань проектного менеджменту : пер. з англ. / за ред. С. Д. Бушуєва. – К. : Видавн. дім “Деловая Украина”, 2000. – 198 с.
3. Бушуев С. Д. Руководство по управлению инновационными проектами и программами / С. Д. Бушуев ; пер. на рус. яз. под ред. С. Д. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2009. – Т. 1, версія 1.2. – 173 с.
4. Бушуев С. Д. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – К. : ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
5. Васильєв О. В. Методологія і практика інфраструктурного забезпечення функціонування і розвитку регіонів України : монографія / О. В. Васильєв. – Х. : ХНАМГ, 2007. – 341 с.
6. Васютинська Л. А. Оцінювання ефективності програм/проектів у суспільному секторі / Л. А. Васютинська // Стан та перспективи розвитку фінансової системи України : кол. моногр. / за ред. д.е.н., проф. О. О. Непочатенко. – Умань : Вид. Соцінський, 2012. – С. 83–90.
7. МФУ 75.1 – 00013480 – 29.12: 2010 Стандарт міністерства фінансів України “Управління інноваційними проектами і програмами. Методологія”. – Вид. офіц. – К. : [б. в.], 2010. – 44 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. Р2М. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій / за ред. Ф. О. Ярошенка. – К. : Нов. друк, 2010. – 160 с.
10. Система представництва інтересів соціальних груп в Україні: інституціалізація механізмів [Електронний ресурс] : аналіт. доп. – Режим доступу : [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/sys\\_predstav-5cdc3.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/sys_predstav-5cdc3.pdf)
11. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / А. Чемерис. – К. : ТОВ “Софія-А”, 2012. – 80 с.
12. INTOSAI’s Professional Standards Committee (PSC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.psc-intosai.org>

## РОЗДІЛ 3

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Мета* – формування та поглиблення знань із сучасних технологій та інноваційних механізмів управління державними проектами і програмами, удосконалення умінь застосування проектного підходу для розробки та здійснення програм і проектів у публічній сфері.

**Навчальні цілі:**

- √ формування знань базової специфіки управління програмами і проектами в публічній сфері:
  - знання термінології – сутності термінів “проектний цикл”, “державна цільова програма”, “проектний офіс”, “проектне фінансування”;
  - знання основних особливостей реалізації проектів державно-приватного партнерства;
- √ удосконалення знань щодо інноваційних механізмів організації управління державними проектами та програмами: розуміння інноваційних інструментів, підходів до управління, які можна використовувати в діяльності органів публічної влади України;
- √ формування та розвиток умінь використання інструментарію проектного менеджменту при розробленні та виконанні державних проектів і програм.

**Ключові слова:** проектний цикл, державні цільові програми, проектний офіс, проектне фінансування, державно-приватне партнерство.

### 3.1. Управління проектним циклом державних політик і програм

Метод проектного циклу. Поняття “проектний цикл”. Етапи проектного циклу. Основні інструменти методики управління проектним циклом.

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 вивчення 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** – послідовний процес, у межах якого плануються, виконуються та оцінюються проекти. Цикл включає кілька етапів.

Проектний цикл, прийнятий Європейською Комісією, складається з п’яти етапів (рис. 3.1).

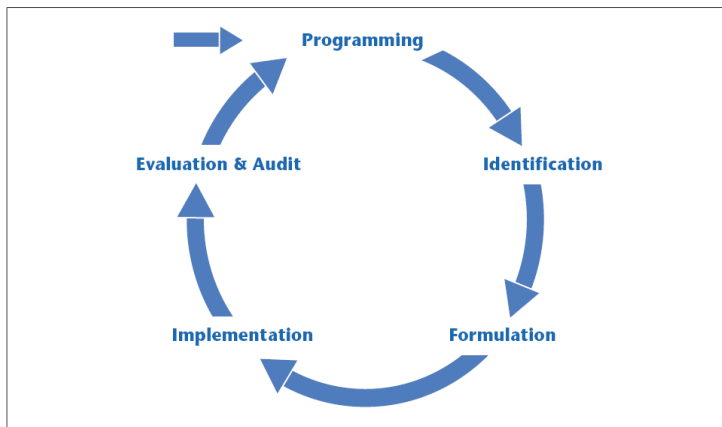


Рис. 3.1. Проектний цикл, прийнятий Європейською Комісією

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

### 3.2. Програмно-цільовий підхід до управління державними (публічними) проектами і програмами

Програмно-цільовий метод. Цільова комплексна програма. Сутність програмно-цільового управління. Етапи реалізації програмно-цільового управління. Складності програмно-цільового управління.



**Програмно-цільовий 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 програмно-цільового 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, приводить 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 принципів повноти 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.*

Особливості реалізації програмно-цільового управління проілюструємо на прикладі здійснення таких етапів (табл. 3.1).

! 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.

Таблиця 3.1

## Особливості реалізації програмно-цільового управління

Етапи 1	Особливості 2
<p>1. <i>Виявлення проблем і обґрунтування їх актуальності.</i> На цьому етапі з'ясовується сутність проблемної ситуації, в загальному вигляді формулюються проблеми, на вирішення яких спрямована відповідна програма. Основна мета – по-перше, обґрунтувати стійкий характер проблеми не тільки в момент дослідження, а й у перспективі; по-друге, оцінити ступінь її впливу на виробництво, соціальну сферу, екологічну ситуацію тощо. Отримані на цьому етапі кількісні характеристики можуть служити основою для оцінки ефективності програми через зіставлення витрат на її розробку і реалізацію з ефектом (позитивним або негативним), який може бути досягнутий у процесі її здійснення</p>	<p>1. Застосування сучасних методів аналізу: SWOT-аналізу, GAP-аналізу, аналізу ресурсів і механізму управління, комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища тощо. 2. Ранжування проблем за пріоритетністю, ресурсозабезпеченістю, складністю виконання, часовими витратами тощо. 3. Визначення специфіки стратегічних проблем та пошук оптимальних шляхів і витрат для їх вирішення</p>
<p>2. <i>Визначення цілі програми.</i> За результатами попереднього етапу має бути сформульована генеральна мета програми. Під метою програми розуміється кількісний або якісний результат, якого необхідно досягнути до певного моменту часу. Ця вимога необхідна для контролю за реалізацією програми, оцінки досягнення цілі</p>	<p>Цілі повинні: 1) бути сформульовані таким чином, щоб можна було контролювати перебіг їх реалізації; 2) мати конкретну результативність, що виражена в індикаторах, які мають бути зрозумілими й досяжними; 3) бути збалансованими і пов'язуватися з поточними цілями організації; 4) бути орієнтованими і адаптованими (не суперечити) розвитку (змінам) зовнішнього середовища</p>
<p>3. <i>Декомпозиція цілей програми.</i> На цьому етапі будується дерево цілей. Принципи системного аналізу дають змогу розгорнути кінцеву мету програми в ієрархічну систему цілей</p>	<p>1) Урахування системного характеру генеральної мети програми; 2) послідовність декомпозиції цілі; 3) перехід від загального опису до конкретизації; 4) супорядність цілей</p>
<p>4. <i>Розробка варіантів програми.</i> Імовірний характер економічних і соціальних процесів, науково-технічного прогресу, а також альтернативний характер визначення об'єкта програми зумовлює необхідність багатоваріантного підходу до розробки системи заходів будь-якої програми. При цьому варіанти мають розрізнятися не тільки за кількісними показниками за окремими параметрами, а й концептуально</p>	<p>Програма повинна мати сукупність властивостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>цілісність</i> – сприяє підвищенню ефективності планової управлінської діяльності в організації, забезпечує повноту складу дій, необхідну для досягнення поставлених цілей та узгодженості зв'язків між ними;</li> <li>- <i>актуальність</i> – орієнтація програми на вирішення найзначніших проблем;</li> <li>- <i>прогнозованість</i> – здатність програми відображати у своїх цілях і запланованих діях не тільки найближчі, а й перспективні вимоги розвитку;</li> <li>- <i>раціональність</i> – визначеність у програмі таких цілей і засобів досягнення, які для певного комплексу проблем і наявних ресурсів дадуть змогу отримати максимально корисний результат;</li> <li>- <i>реалістичність</i> – забезпечення відповідності між бажаним і можливим за наявності обмежень у ресурсах на реалізацію програмних заходів;</li> <li>- <i>контрольованість</i> – визначення кінцевих і проміжних цілей, очікуваних результатів, що забезпечать доступний спосіб перевірки реально отриманих результатів на їх відповідність цілям;</li> <li>- <i>чутливість до змін</i> – виявлення можливих загроз досягненню поставлених цілей, відхилення реального становища від запланованого</li> </ul>



Закінчення табл. 3.1

1	2
<p>5. Вибір варіанта реалізації програми і формування комплексу заходів щодо її здійснення. Багатоваріантний підхід до розроблення системи заходів програми зумовлює необхідність вибору найкращого, найефективнішого шляху досягнення цілей програми. Це дає змогу підвищити ступінь обґрунтованості програми, повніше реалізувати можливості програмно-цільового методу планування й управління</p>	<p>1) Обов'язкова персональна відповідальність за вжиття заходів; 2) своєчасність ужиття заходів; 3) недостатність ресурсного забезпечення заходів; 4) оптимальність структури заходів за напрямками реалізації програми; 5) векторна спрямованість процесу вжиття заходів на досягнення індикаторів цілей; 6) проміжні етапи результативності та індикатори заходів для моніторингу і контролінгу вжиття заходів і виконання програми в цілому</p>
<p>6. Контроль за реалізацією програми. На цьому етапі відбуваються збирання, облік і аналіз всієї інформації, що стосується результатів виконання програмних заходів. При цьому контролюються не тільки часові характеристики заходів, їх виконання в установленій термін, а й інші показники – якісні та кількісні</p>	<p>1) Створення системи моніторингу і контролінгу; 2) розробка механізму оцінки окремих заходів і програми в цілому; 3) впровадження вхідного контролю на перших етапах формулювання цілей, проблем, розробки заходів; 4) обґрунтування вбудованої системи стратегічного контролінгу в процесі поточного управлінського контролю</p>
<p>7. Коригування дій для досягнення запланованих результатів. Цей етап необхідний, якщо спостерігається відхилення фактичних результатів ужитих заходів, передбачених програмою, від запланованих</p>	<p>1) Моніторинг інформації, отриманої на попередніх етапах; 2) багатосторонній пошук і дослідження причин виникнення відхилень; 3) розробка комплексу заходів щодо усунення причин та ліквідації наслідків таких відхилень; 4) пошук можливих варіантів додаткового ресурсного забезпечення програмних заходів; 5) обґрунтування принциповості остаточних висновків з оцінки цілей, завдань і програмних заходів, іноді з прийняттям рішень щодо відміни або заміни їх іншими</p>

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

- *цільова спрямованість* – цільова орієнтація на досягнення кінцевих результатів;
- *системність* – розробка всієї сукупності заходів, необхідних для реалізації цілі;
- *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”.

### 3.3. Організація проектного офісу в органах публічної влади

Поняття “проектний офіс”. Форми проектних офісів в органах публічної влади. Функції проектного офісу в органах публічної влади.

Широке впровадження в практику державного управління програмно-цільових методів і процесного підходу зумовлює необхідність засвоєння принципів і технологій проектного управління структурами, що забезпечують роботу органів державної влади, шляхом створення спеціалізованих підрозділів для управління проектами і програмами – офісів управління проектами і програмами (далі – проектні офіси).

На сьогодні функції проектного офісу в органах державної влади здебільшого виконуються різними підрозділами аналітичного напрямку, що не мають методичної і технічної підтримки та потребують професійних кадрів. Подібні рішення слід вважати вимушеними і такими, що не відповідають повною мірою сучасним вимогам до проектних офісів. Адже офіс управління проектами є постійною структурною частиною організації і має забезпечувати єдність проектів зі стратегією інституції. Проте при створенні нового елемента організаційної структури під назвою “проектний офіс” виникають принципові запитання: *А наскільки це доцільно? Як обґрунтувати додаткові витрати на створення та утримання нової організаційної одиниці?*



Необхідність створення проектного офісу в структурі організації виникає за умов, коли кількість проектів та їх масштаб призводять до того, що з'являються проблеми з керованістю, зникає прозорість, виникає різномірна звітність, що не дає змоги проаналізувати стан реалізації всіх проектів.

Ефективне використання проектного офісу на практиці може забезпечити такі переваги:

- стандартизація проектної управлінської документації і методів управління проектами;
- прозорий розподіл відповідальності за результати проекту (проектів);
- поширення знань і вдосконалення навичок персоналу;
- контроль за перебігом і прогнозування результатів реалізації проектів;
- облік та ефективне призначення ресурсів на проекти;
- узгодженість цілей і завдань окремих проектів зі стратегічними планами організації [9].



**Система управління проектами в органі публічної влади** – сукупність інструментів, методів, ресурсів і процедур, використовуваних для управління проектами, що реалізуються органом влади. Система управління проектами виявляється в низці процесів і пов'язаних з ними функцій контролю, об'єднаних у єдину структуру.

**Проектний офіс в органі публічної влади** – структурний підрозділ, який виконує функції координації та централізації управління проектами, що входять у сферу компетенції цього органу влади, та комплексна інфраструктура, що забезпечує реалізацію проекту (програми, портфеля проектів) у межах системи інформаційних технологій і стандартів організації проектної діяльності.



**Основною метою проектного офісу є забезпечення якості та досягнення запланованих результатів державної програми, що реалізується відповідним органом влади, за раху-**

нок створення оптимальних умов і прийняття відповідних організаційних рішень у сфері управління проектами.

**Основним завданням проектного офісу** є підвищення ефективності реалізації державної програми за рахунок створення і використання єдиної методології і технології управління проектами органом публічної влади.

**Завдання проектного офісу:**

- навчання персоналу методам ведення проектів, що входять до сфери компетенції певного органу влади;
- розробка, впровадження, моніторинг виконання і вдосконалення методологій, практик і стандартів управління проектами, адаптованих до цілей і завдань органу влади;
- упровадження та адміністрування системи управління проектами та інших систем, необхідних для здійснення проектної діяльності;
- накопичення і збереження інформації про виконані проекти з метою використання цих даних для вдосконалення методів роботи органу влади;
- управління портфелем\* проектів;
- управління ресурсами всіх проектів, що адмініструються офісом управління проектами;
- управління комунікаціями між проектами.

Проектні офіси органів публічної влади можуть створюватися у формі:

- 1) тимчасової робочої групи з тимчасовим дорученням додаткових обов'язків для спеціалістів органу влади з відповідною зміною їх посадового регламенту і додатковою оплатою праці;
- 2) покладання на спеціалістів органу влади обов'язків адміністраторів проектів для виконання окремих функцій проектного офісу з повним або частковим звільненням від виконання ними власних обов'язків за посадою з відповідною зміною їх посадового регламенту;
- 3) створення в структурі органу влади відповідного підрозділу з функціями проектного офісу в результаті внутрішньої реорганізації;
- 4) створення державної установи (підприємства) з відповідними функціями управління проектами. Наприклад, для реалізації національних проектів створюються державні підприємства;
- 5) залучення за договором спеціалістів на роботу в орган влади (аутстафінг);
- 6) передачі за договором функцій проектного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні послуг з управління проектами (аутсорсинг).



Обираючи модель проектного офісу для органу публічної влади, необхідно звертати увагу на цілі й завдання його створення. Залежно від рівня розвитку проектного менеджменту (управління проектом, програмами, портфелем проектів) розрізняють кілька видів проектних офісів.

1. “Сховище інформації” – слугує для збирання інформації про реалізовані проекти, накопичує досвід і формує базу знань щодо проектів для подальшого застосування. За суттю такий проектний офіс є архівом проектів.

\*Портфель проектів – кількість проектів, запланованих до реалізації в певній організації, з урахуванням обмежених ресурсів, часу надходження і пріоритетів проектів.

2. *“Швидка допомога”* – слугує сервісним центром відповідей на запитання, що виникають у керівників проектів, адміністраторів та інших учасників проектної діяльності. Головне завдання – знайти необхідну інформацію.

3. *“Наставник”* – призначений для поширення попереднього досвіду реалізації проектів компанії на інші проекти, доведення методології до співробітників, організації навчання персоналу методам та інструментам проектного менеджменту.

4. *“Керуючий”* – є центром управління проектами, до завдань якого входять: визначення змісту кожного проекту; планування і розподіл ресурсів; контроль графіків виконання проектів; контроль виконання бюджетів проектів; оцінка допущень, передумов і ризиків.

5. *“Інтегрований”*. Його основними завданнями є: застосування єдиної методології для визначення пріоритетів проектів; використання єдиних принципів об’єднання проектів у програми; координація і управління на рівні програм; постійне вдосконалення і розвиток корпоративної методології управління проектами; навчання і підвищення кваліфікації персоналу, що бере участь у проектній діяльності.

З’ясуємо, як правильно організувати проектний офіс в органі публічної влади.

Насамперед необхідно дати відповіді на такі питання:

- наскільки значна підтримка з боку вищого керівництва проектного менеджменту в цілому і створення офісу управління проектами зокрема;
- який тип проектного офісу потрібний на певному етапі;
- наскільки чітко налагоджено взаємодію між керівниками різних підрозділів в органі влади;
- що є найбільш проблемним полем в органі влади;
- хто буде користувачем послуг проектного офісу.

У будь-якому разі при створенні системи управління проектами в органі публічної влади для ефективної проектної діяльності проектний офіс необхідний. Для його створення потрібно:

- сформулювати цілі й завдання, вибрати відповідний тип проектного офісу;
- визначити його місце в організаційній структурі, зокрема підпорядкування;
- визначити взаємодію з користувачами послуг проектного офісу – підрозділами органу влади та зовнішніми замовниками;
- розробити організаційну структуру (ключові учасники проектного офісу).

Проектний офіс виконує такі функції (рис. 3.2):

- методологічну: розробка і визначення методології управління проектами; навчання і консалтинг; створення бібліотеки шаблонів, фрагментів робіт, довідників;
- аналітичну: розробка моделі проекту; планування і аналіз даних;
- ведення архіву;
- управління портфелем проектів.

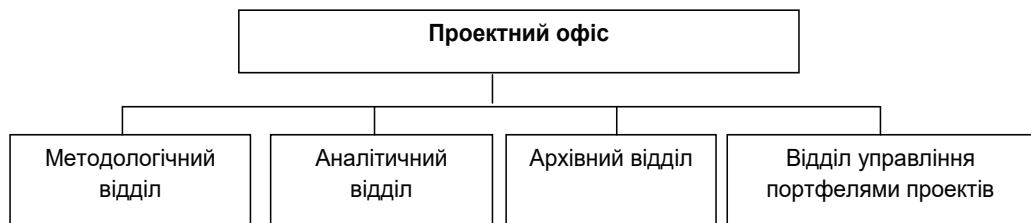


Рис. 3.2. Структура типового проектного офісу

Слід зазначити, що у вітчизняній практиці існують прецеденти впровадження проектних принципів управління програмами, а також створення проектних офісів.



Проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів суспільного розвитку проявився в розробці та запровадженні “національних проектів” як комплексу стратегічно орієнтованих заходів, спрямованих на комплексне вирішення найбільш актуальних завдань системної модернізації суспільства [12]. Схема реалізації Національних проектів наведена на рис. 3.3.

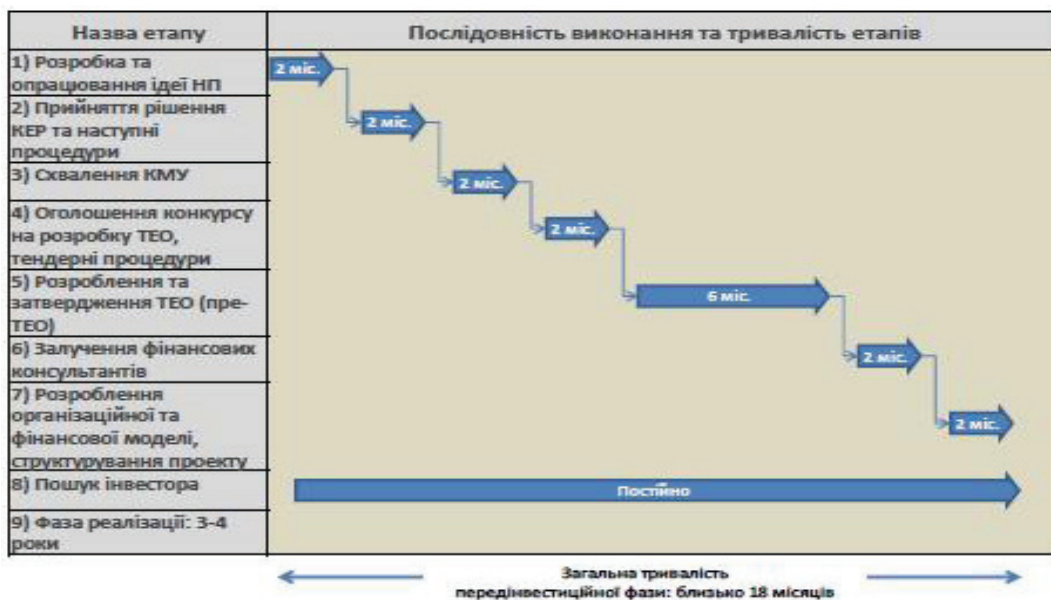


Рис. 3.3. Схема реалізації Національних проектів, побудована за принципами проектного управління

Реалізація проектного підходу дістала нормативно-правову підтримку у вигляді: указів Президента України від 8 вересня 2010 р. № 895 “Про заходи щодо визначення і реалізації проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку”; від 12 травня 2011 р. № 583 “Про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами”; постанов Кабінету Міністрів України від 3 серпня 2011 р. № 847 “Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки з метою реалізації національних проектів на умовах співфінансування”; від 8 грудня 2010 р. № 1255 “Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)”; від 8 грудня 2010 р. № 1256 “Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)”.



Першим етапом організації проектних офісів з управління Національними проектами стало створення Робочої групи “Національні проекти” Комітету економічних реформ, Науково-експертної ради для аналізу проектних пропозицій та розроблення Положення про діяльність Державних підприємств, що будуть здійснювати координацію проектних дій з реалізації Національних проектів.

### 3.4. Проектне фінансування державних проектів і програм

Проектне фінансування як вид інвестицій. Принципи проектного фінансування. Переваги проектного фінансування. Механізм проектного фінансування.



**Проектне фінансування** – фінансування інвестиційних проектів, за якого сам проект є способом обслуговування боргових зобов'язань. Кредитори оцінюють об'єкт інвестицій з погляду прибутковості, яка забезпечить виплату наданих позик. Основним забезпеченням за такими угодами є сам проект і активи, які беруть участь у ньому.

Оскільки проектне фінансування є видом інвестицій, насамперед уточнимо поняття “інвестиції”.



**Інвестиціями** є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект [8].

Основною особливістю проектного фінансування є те, що об'єктом кредиту є конкретний задум, тобто бізнес-ідея, проект (інвестиційний, інноваційний, лізинговий, концесійний тощо), на відміну від комерційного чи інвестиційного кредитування, де об'єктом кредиту виступає фінансово-господарська діяльність позичальника.



Сторони, які надають необхідний капітал, передусім оцінюють *здатність проекту стабільно генерувати грошові потоки*. Саме ці кошти стають джерелом для обслуговування й повернення боргу та виплати доходу на капітал, інвестований у проект. Таким чином, у проектному фінансуванні *гарантією для інвестора виступає економічний ефект від реалізації проекту*, а оцінка фінансового стану позичальника стає другорядною, що розширює можливості одержання фінансування рентабельними підприємствами, які не мають достатнього забезпечення [10].

Світова практика вирізняє низку принципів, згідно з якими здійснюється проектне фінансування:

– **підвищеної ризикованості** проектного фінансування – спонукає до розподілу ризиків між максимальною кількістю учасників проекту, а ризики за проектом, у свою чергу, потребують ретельного відстеження та попереднього аналізу з метою укладання контрактів зі споживачами продукції та страхувальниками на період до повного погашення кредиту;

– **покриття боргу**. Урахування цього принципу установою, що фінансує, ґрунтується на показнику обслуговування боргу (як співвідношенні очікуваних чистих надходжень від реалізації проекту до загальної суми заборгованості та процентів). Отримані результати порівнюються з базовим варіантом інвестиційного проекту, що підготував незалежний консультант;

– **ринковий** – вимагає від фінансово-кредитної установи детального аналізу кон'юнктури ринку майбутньої продукції, що обумовлюється під час підписання кредитної угоди. Такий аналіз проводиться з метою визначення динаміки цін на період експлуатації об'єкта;

– **обмеженої відповідальності клієнта** – впливає з визначення проектного фінансування, згідно з яким погашення заборгованості відбувається за рахунок доходів від реалізації проекту, а відповідальність клієнта – ініціатора проекту – визначається розміром власних коштів, спрямованих у проект;

– **забезпечення джерелами фінансування** проекту – ґрунтується на додержанні досить великого співвідношення між власними та запозиченими коштами, що коливається залежно від галузі на рівні 20:80, 30:70, 40:60, проте прийнятним для сторін вважається співвідношення 30:70;

**!** *Якщо інвестиційний проект реалізується в державному секторі економіки та має стратегічне значення, то застосовується метод прямої бюджетної підтримки інвестицій, який використовується в таких формах: бюджетні асигнування на безповоротній основі (у вигляді субсидій та грантів); бюджетні інвестиції (через участь держави у капіталі підприємства чи організації, що отримує бюджетні кошти); бюджетні кредити як універсальний інструмент державного стимулювання проектів.*

– **гарантування інвестицій** – гарантія як безумовне зобов’язання у разі настання гарантійного випадку перерахувати установі, що фінансує, певну суму коштів; гарантія під час завершення фінансування пов’язана з відповідальністю інвесторів за повну реалізацію інвестиційного проекту; додаткова гарантія щодо депозитів суб’єктів, які беруть участь у фінансуванні проекту. Метою таких гарантій є страхування боргових зобов’язань інвестиційного проекту на весь період його життєвого циклу;

– **повернення та платності** – забезпечує послідовну ліквідацію заборгованості, графік якої відповідає життєвому циклу інвестиційного проекту таким чином, що повернення боргу починається після досягнення певного рівня виробничої потужності, а темпи погашення заборгованості прямо пропорційні до темпів зростання виробництва продукції. Принцип забезпечення повернення вкладених коштів під час проектного фінансування відіграє другорядну роль через те, що, по-перше, чинником надійності виступає якість розробки, яка оцінюється після реалізації проекту; по-друге, під час фінансування великих інвестиційних проектів неможливо зібрати достатній пакет забезпечення у вигляді застави, гарантій тощо. При цьому інфляційні очікування, дії конкурентів, форс-мажорні обставини завжди залишають можливий ризик зменшення доходів від реалізації проекту, що вважається об’єктивною закономірністю [13, с. 13–15].



*Переваги проектного фінансування порівняно з іншими формами фінансування полягають у тому, що воно дає змогу: 1) більш достовірно оцінити платоспроможність позичальника; 2) розглянути весь інвестиційний проект з погляду його життєздатності, ефективності, можливостей реалізації, забезпеченості ресурсами, ризиків; 3) прогнозувати результат реалізації інвестиційного проекту.*

Механізм проектного фінансування державних інвестиційних проектів в Україні починає формуватися в стабільний фінансовий інститут.

**!** 25 липня 2012 р. набрала чинності Постанова Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 р. № 656 “Питання державного фонду регіонального розвитку”. Постановою затверджено два порядки:

- порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм (проектів), що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;
- порядок використання коштів державного фонду регіонального розвитку.

Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм (проектів), що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку (далі – Порядок), визначає механізм підготовки, проведення оцінки та конкурсного відбору інвестиційних програм (проектів), що можуть відповідно до ст. 241 Бюджетного кодексу України реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.

У конкурсному відборі можуть брати участь підготовлені органами виконавчої влади Автономної Республіки Крим, місцевими держадміністраціями та обласними, районними, районними у містах, міськими, селищними, сільськими радами інвестиційні програми (проекти), які затверджені в установленому законодавством порядку.

Визначено 7 основних критеріїв відбору інвестиційних проектів, серед яких: відповідність пріоритетам розвитку регіонів; створення, приріст чи оновлення основних засобів комунальної власності або спільної власності територіальних громад; зменшення обсягів незавершеного будівництва; пріоритетність фінансування інвестиційних програм (проектів), які мають важливе значення для соціально-економічного розвитку двох і більше регіонів; відповідність вимогам енергозбереження та захисту навколишнього природного середовища; оптимізація мережі соціальної інфраструктури; ефективність реалізації інвестиційної програми (проекту).

Затверджено таку форму інформації про пріоритетний інвестиційний проект:

Пріоритетний інвестиційний проект		
1.1	Назва пріоритетного інвестиційного проекту	
1.2	Ініціатор проекту	
1.3	Опис пріоритетного інвестиційного проекту (не більше двох друкованих сторінок, шрифт 12): – об'єкт інвестицій; – локалізація (місце розміщення); – характеристика об'єкта інвестицій; – поточний стан проекту; – значення/вплив інвестиційного проекту	
1.4	Вартість інвестиційного проекту:	
1.5	Термін окупності	
1.6	Стадія готовності проекту	– проектна документація – техніко-економічне обґрунтування чи бізнес-план – проектні рішення на стадії ідеї
1.7	Наявність маркетингових досліджень	– так – ні

Проблеми й розвиток проектного фінансування державних програм пов'язані з динамікою інвестиційних процесів і роллю банківських інститутів. Розвиток механізмів проектного фінансування передбачає: політичну стабільність і визначеність політики державного регулювання економіки; створення державної системи підтримки механізмів проектного фінансування, а також державної системи інформування потенційних інвесторів про українські інвестиційні проекти й програми; підготовку менеджерських кадрів і нагромадження ними практичного досвіду; створення спеціалізованих інститутів довгострокового фінансування [13].



### 3.5. Державно-приватне партнерство в реалізації державних проектів і програм

Законодавче регулювання державно-приватного партнерства. Тлумачення терміна “державно-приватне партнерство”; міжнародні документи, що регламентують відносини публічно-приватного партнерства; особливості функціонування державно-приватного партнерства.



Взаємодія держави і приватного сектору для вирішення суспільно важливих завдань в економіці низки розвинених країн має давню історію. В країнах, які розвиваються, така взаємодія в останні десятиліття стала актуальною. Передумовами розвитку відносин між державою і приватними партнерами в ринковій економіці можна вважати: з одного боку, зниження соціально-економічного рівня життя населення, що ускладнило виконання державою суспільно важливих функцій; з другого боку, зацікавленість бізнесу у нових сферах діяльності та об'єктах інвестування.

Для позначення партнерства держави і приватного сектору у світовій економічній літературі та практиці використовується термін “public-private partnership”. В українській літературі вживається термін “державно-приватне партнерство” (ДПП).



У широкому розумінні під *державно-приватним партнерством* мають на увазі конструктивну взаємодію влади і бізнесу не тільки в економіці, а й у політиці, культурі, науці та ін.



За Законом України “Про державно-приватне партнерство” від 1 липня 2010 р. № 2404-VI ДПП визначається як співробітництво між державою України, АР Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому Законом та іншими законодавчими актами.

До ознак державно-приватного партнерства належать:

- забезпечення вищих техніко-економічних показників ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного партнера;
- довготривалість відносин (від п’яти до 50 років);
- передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;
- внесення приватним партнером інвестицій в об’єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством.



У контексті економічних відносин різні форми ДПП відображають різний ступінь власності й управління об’єктом державно-приватної угоди – закріплення всіх правомочностей власності одних учасників іншим на певний строк і на певних умовах.

Заслужує на увагу розкриття змісту терміна “публічно-приватне партнерство”, що вживається комітетом ОЕСД з наукової і технологічної політики: “будь-які офіційні відносини або домовленості на фіксований/нескінченний період часу між державними і приватними учасниками, в якому обидві сторони взаємодіють у процесі

ухвалення рішення і співінвестують обмежені ресурси, такі як гроші, персонал, устаткування й інформацію, для досягнення конкретних цілей у певній сфері науки, технології та інновації”]. *[Public-private partnerships for innovation: policy rationale, trends and issues, OECD, 10–12 December 2002, Headquarters, Paris.]*

Основними елементами механізму взаємодії державного і приватного партнерів є такі:

- визначення цілей і завдань, що спільно вирішуються державою і бізнесом;
- виявлення сфери і царини їх взаємних інтересів;
- обґрунтування форм і способів їх співробітництва;
- визначення прав і обов’язків кожної зі сторін як інституційної засади їх взаємодії;
- установлення довіри й усвідомлення взаємної відповідальності як принципи партнерства.

**!** Широке тлумачення сутності цього виду партнерства ґрунтується на різних ідеях, що покладені в основу взаємовідносин між державою та приватним партнером (табл. 3.2). Переваги і недоліки ДПП наведені на рис. 3.4, основні принципи їх застосування та функціонування – в табл. 3.3.

Таблиця 3.2

### Ідеї та сутність державно-приватного партнерства

Ідея партнерства	Сутність ДПП
<i>Ідея загальної створюваної вартості</i>	Форма взаємодії між державним та приватним сектором тривалого характеру, в якому учасники виробляють продукти або надають послуги, що характеризуються поділом ризиків, витрат і доходів
<i>Ідея договору і розподілу ризиків</i>	Інституціональна форма взаємодії між державним та приватним сектором, які, маючи власні інтереси, працюють з метою досягнення спільної мети, в рамках якої сторони беруть на себе інвестиційні ризики на основі заздалегідь визначеної форми розподілу доходів і витрат
<i>Ідея спільного фінансування та управління</i>	Система, в якій громадська послуга чи приватне підприємство фінансується і управляється за допомогою партнерства між урядом і одним або кількома компаніями приватного сектору
<i>Акцент на порожній ніші, яку має заповнити ДПП</i>	Ефективний інституційний засіб згладжування проявів фіаско ринку у формі залучення капіталу і встановлення спільної відповідальності в операціях між державними та приватними організаціями на умовах співробітництва
<i>Форма реформи управління</i>	Інноваційний інструмент взаємодії освітнього характеру, що передбачає передачу знань, передусім від бізнесу до уряду, покликаний змінити формат функціонування уряду
<i>Моральне оновлення</i>	Механізм, що дає змогу зробити державних менеджерів учасниками ринку
<i>Перекладення ризику</i>	Засіб боротьби з фіскальною напруженістю з боку уряду, а також інструмент обліку приватних інтересів
<i>Зміна суспільних послуг</i>	Адаптація адміністративних процедур і співвіднесення запитів працівників у формі створення партнерства
<i>Розділення прав</i>	Горизонтальний розподіл контролю: взаємини між бізнесом і державою видозмінюються через створення взаємодії і довіри, взаємовигідний поділ відповідальності, знань, ризиків, взаємні поступки і розв’язання суперечностей
<i>Загальний термін</i>	Відносини, що виникають між приватним сектором та державними органами, як правило, з метою залучення приватних ресурсів та/або знань для того, щоб сприяти створенню суспільних благ і надання суспільних послуг

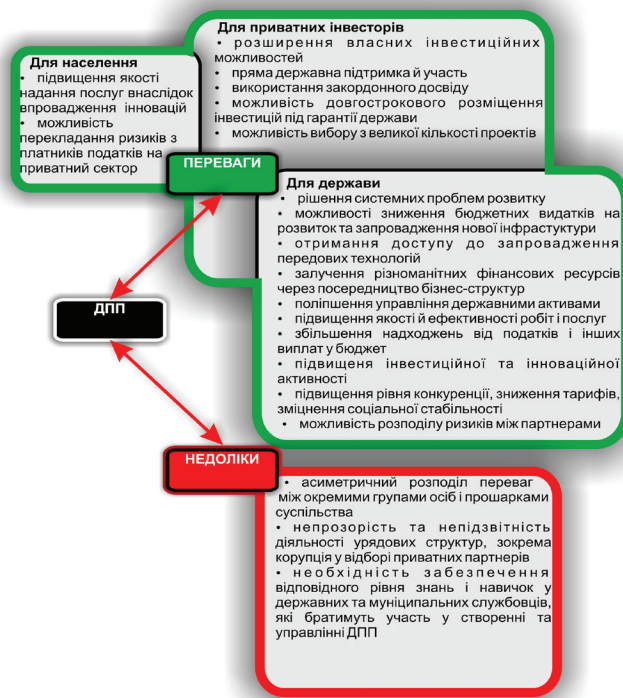


Рис. 3.4. Переваги і недоліки ДПП



*ДПП – це не примітивне складання ресурсів. Кожна зі сторін партнерства має власні цілі, вирішує свої конкретні завдання. Державний сектор зацікавлений у зростанні обсягів і поліпшенні якості послуг, що надаються інфраструктурними та соціально-орієнтованими галузями населенню та економічним агентам. Приватний сектор прагне стабільно отримувати і збільшувати прибуток. При цьому обидві сторони зацікавлені в успішному здійсненні проектів в цілому.*

Кожна зі сторін партнерства робить свій внесок у загальний проект.

Державний сектор як партнер	Приватний сектор як партнер
<p><i>Державний сектор привносить у ДПП податкові та інші пільги, гарантії, а також фінансові ресурси. На боці державного сектору у проектах ДПП – правомочності власника. Держава як суверен, тобто чільний суб'єкт і основний регулятор, має право в разі необхідності перерозподіляти ресурси із суто виробничих програм на соціальні цілі (освіта, охорона здоров'я, наука, культура), а це в багатьох випадках не тільки сприяє загальному поліпшенню соціально-економічного клімату, підвищує інвестиційний рейтинг країни, а й безпосередньо позначається і на партнерських проектах. У міру розвитку ДПП у сфері інфраструктури держава має можливість поступово зсувати акценти своєї діяльності з конкретних проблем будівництва і експлуатації об'єктів на адміністративно-контрольні функції. Неминучі підприємницькі ризики при цьому перерозподіляються в бік бізнесу.</i></p>	<p><i>Приватний сектор привносить у ДПП фінансові ресурси, професійний досвід, ефективне управління, гнучкість і оперативність у прийнятті рішень, здатність до новаторства тощо. Участь приватного сектору у спільних проектах зазвичай супроводжується впровадженням більш ефективних методів роботи, вдосконаленням техніки і технології, розвитком нових форм організації виробництва, створенням нових підприємств, у тому числі з іноземним капіталом, налагодженням ефективних коопераційних зв'язків з постачальниками і підрядниками.</i></p>

**!** *Суспільна значимість ДПП* полягає в тому, що, зрештою, виграє суспільство як глобальний споживач більш якісних послуг. У будь-якому разі за державою залишаються основні важелі регулювання і контролю. До них належать тарифна політика, контроль за безпекою, контроль за екологічністю, контроль за якістю обслуговування споживачів.

ДПП має будуватися на принципах (табл. 3.3):

- рівноправності державного і приватного секторів;
- партнерства державного і приватного секторів;
- розподілу ризиків і доходів між державним і приватним секторами;
- об'єднання зусиль державного і приватного секторів для захисту суспільних (публічних) інтересів.

Таблиця 3.3

### Основні принципи застосування та функціонування державно-приватних партнерств

Принцип	Сутність принципу
Прозорість	Надання органами влади повної інформації інвесторам, концесіонерам, усім заінтересованим сторонам
Змагальність	Створення рівних умов щодо залучення до партнерств для всіх потенційних приватних партнерів
Підзвітність	Відповідальність усіх партнерів перед громадськістю і взаємні зобов'язання, визначені в договірному порядку
Законність	Створення партнерств у формі, яка дозволяється чинним законодавством
Зрозумілість і передбачуваність	Зрозумілість формулювання умов партнерства, зокрема у відповідному договорі, забезпечення можливості їх виконання без суттєвих змін
Урахування специфіки	Формування партнерства з урахуванням особливих потреб певного регіону, галузі
Економічна та фінансова сталість	Урахування рівня споживання послуг, що створюються в результаті партнерства, і позитивних наслідків для розвитку економіки в цілому
Гнучкість	Забезпечення можливості швидкого реагування та врахування змін у середовищі, в якому діє партнерство
Рівність	Забезпечення доступу до послуг для соціально уразливих верств населення, зокрема бідних
Соціальне залучення	Створення умов для залучення до процесу планування та реалізації партнерств різних суспільних груп



Отже, **державно-приватне партнерство** можна охарактеризувати як суспільний інститут, що включає сукупність формальних і неформальних правил, у рамках яких з метою задоволення потреб суспільства здійснюється спільна діяльність державних органів влади і приватного сектору на основі набору альтернатив взаємодії. Партнерство, на відміну від традиційних відносин, створює свої базові моделі фінансування, відносин власності і методів управління. Основною ж характерною рисою державно-приватного партнерства є довгострокове співробітництво між суспільним і приватним секторами, коли приватний сектор здійснює проектне фінансування створення і модернізації інфраструктурних об'єктів, що традиційно керувалися державою і перебували у її власності.

*Доцільність державно-приватного партнерства* при реалізації державних проектів і програм має бути зумовлена:

- 1) довготривалістю проекту;
- 2) фінансуванням проекту з різних джерел, залученням значних обсягів приватних інвестицій, у тому числі зарубіжних інвесторів;

- 3) необхідністю виділення земельних ділянок під будівництво соціальних та комерційних об'єктів;
- 4) будівництвом соціально-значимих об'єктів, які перебуватимуть у державній власності та підпорядкуванні Центрального органу виконавчої влади;
- 5) необхідністю проведення значних інженерно-геологічних робіт та створення комунікаційної інфраструктури, що характеризуються високою вартістю та довгостроковими капіталовкладеннями.

Таблиця 3.4

**Основні сфери та критерії оцінки готовності держави до успішного впровадження проектів ДПП**

Сфера	Критерій	Приклад кращої практики
Відданість ідеї партнерства	Бачення ролі ДПП	ДПП як одне з основних питань державної політики
		Бачення ролі ДПП у різних сферах соціально-економічного розвитку регіонів
		Існування "дорожньої карти" щодо досягнення бачення ролі ДПП
	Існування сталого набору проектів, що пропонуються для партнерства	Достатня кількість і сталість пропозиції проектів для приватних партнерств
		Прозорість політики ДПП для всіх заінтересованих сторін
	Сприйняття ДПП	Позитивне сприйняття політики ДПП серед основних заінтересованих сторін
Високий рівень задоволення споживачів послугами, наданими в рамках таких проектів		
Спроможність до управління процесом	Правова база	Стабільне та чітке правове середовище для створення і функціонування ДПП
		Відсутність правових бар'єрів для залучення приватних партнерів
		Чіткі критерії розподілу ролей між публічними та приватними партнерами
		Привабливі стимули для приватних інтересів (якщо в них є потреба)
	Відбір проектів	Чіткі оприлюднені параметри для відбору проектів
		Дотримання визначених параметрів під час прозорого конкурсного відбору приватних партнерів
		Стандартизація моделі відбору проектів ДПП
	Управлінські інститути	Збалансування централізованого управління з місцевими потребами
		Чіткий розподіл ролей між усіма залученими інституціями
Високий рівень компетентності в середовищі публічних органів влади та приватного сектору		
Рівень виконання (впровадження) проектів	Бізнес-плани проектів і розподіл ризиків	Чіткий опис зобов'язань і процедур звітності
		Прописаність у контракті всіх комерційних аспектів проекту (вартість, рівень доходів, тривалість проекту)
		Чіткий і справедливий розподіл ризиків і винагород
	Тендерна процедура	Інформування та залучення заінтересованих сторін перед тендерними процедурами і під час них
		Справедлива та прозора процедура тендера
		Стандартизація тендерної процедури
	Контроль і зворотний зв'язок	Ефективний зворотний зв'язок на рівні всього проекту й окремих його компонентів
		Вказування результатів оцінки виконання проекту під час його подальших етапів

Також для реалізації державних проєктів і програм доцільно використовувати такі форми участі держави/надання державної підтримки.

1. Державна підтримка реалізації проєкту у формі:

1.1. Надання державних гарантій для забезпечення виконання боргових зобов'язань за запозиченнями, залученими для реалізації проєкту.

1.2. Компенсації відсотків за кредитами, залученими для реалізації проєкту.

1.3. Фінансування реалізації проєкту за рахунок коштів державного і місцевого бюджетів шляхом надання кредитів, позик та інвестицій, а також коштів, отриманих для поповнення статутного капіталу державного підприємства, яке належить до сфери управління Державного агентства з інвестицій та управління національними проєктами.

2. Створення сприятливих економічних умов для реалізації проєкту:

2.1. Передбачення під час підготовки проєктів Державного бюджету України на наступні роки видатків на забезпечення державної участі та надання державної підтримки для фінансування проєкту виходячи з можливостей фінансового забезпечення у відповідному бюджетному періоді.

2.2. Передбачення щороку в програмах соціально-економічного розвитку області заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для реалізації проєкту.

2.3. Забезпечення формування за рахунок коштів місцевих бюджетів зовнішньої інженерно-транспортної інфраструктури, у тому числі під'їзних доріг, інженерних мереж до земельних ділянок, на яких відбувається реалізація проєкту.

3. Державно-приватне партнерство за договором концесії:

3.1. Надання державних гарантій при здійсненні концесійної діяльності щодо забезпечення стабільності законодавчо-правового режиму впродовж терміну концесії.

3.2. Регламентування правового режиму інвестиційної та господарської діяльності для іноземних приватних партнерів.

3.3. Надання відповідної компенсації приватному партнеру у вигляді податкових та інших пільг.

3.4. Забезпечення приватному партнеру можливості використання земельної ділянки на строк, установлений договором.

Таким чином, основною проблемою функціонування публічної сфери в Україні є те, що нові завдання в процесі суспільної трансформації вирішуються старими засобами, оскільки нові демократичні та ринкові можливості уряду та суспільства ще не закріплені в публічних інституціях. Щоб виконати нові завдання, які постали перед органами публічного управління, необхідно змінити філософію управління змінами та засоби розробки, ухвалення й впровадження реформ на філософію проєктно-орієнтованого управління.

### ***Запитання для самоперевірки***

1. Розкрийте сутність системи управління проєктним циклом.
2. У чому сутність програмно-цільового управління?
3. З яких частин складається цільова комплексна програма?
4. На яких принципах програмно-цільового управління базується розробка цільових програм?
5. Обґрунтуйте доцільність створення проєктного офісу в органі публічної влади.
6. Охарактеризуйте роль проєктного фінансування в становленні інноваційної моделі розвитку України.
7. Назвіть основні характеристики державно-приватного партнерства.
8. Які принципи заснування та функціонування ДПП ви знаєте?

### Список рекомендованих джерел

1. *Балашов В. Г.* Механизмы управления организационными проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
2. *Безверхнюк Т. М.* Управління проектами в публічній сфері : [навч. посіб.] / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 344 с.
3. *Бушуев С. Д.* Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев. – К. : ІРІДІ-УМ, 2006. – 208 с.
4. *Верба В. А.* Проекти організаційного розвитку: ідентифікація та особливості підготовки / В. А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24–25. – С. 11–18.
5. *Гогіна Л. М.* Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. М. Гогіна ; Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/golovna/download-document.html?gid=...>
6. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – К. : Соцінформ, 2002. – 111 с.
7. Про державну службу : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI // Відом. Верхов. Ради України. – 2012. – № 26. – Ст. 273. – С. 1072.
8. Про внесення змін до Закону України “Про інвестиційну діяльність” [Електронний ресурс] : Закон України від 22 груд. 2011 р. № 4218-VI. – Режим доступу : [www.zakon1rada.gov.ua](http://www.zakon1rada.gov.ua)
9. *Кендалл Д. И.* Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами : пер. с англ. / Д. И. Кендалл, С. К. Роллинз. – М. : ПМСофт, 2004. – 576 с.
10. *Куриленко Т. П.* Проектне фінансування / Т. П. Куриленко. – К. : Кондор, 2006. – 208 с.
11. *Ляхова О. О.* Проектне фінансування енергозбереження в Україні [Електронний ресурс] / О. О. Ляхова // Ефективна економіка. – 2012. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=997>
12. Національні проекти для України : аналіт. доп. – К. : НІСД, 2010. – 37 с.
13. *Пересада А. А.* Проектне фінансування / А. А. Пересада, Т. В. Майорова, О. О. Ляхова. – К. : КНЕУ, 2005. – 736 с
14. Проектний аналіз : навч. посіб. / відп. ред. С. О. Москвін. – К. : Лібра, 2006. – 368 с.
15. *Райзберг Б. А.* Программно-целевое планирование и управление / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 428 с.
16. The Government Extension to the PMBOK® Guide [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pmsuccess.dyndns.org/temp/itpm/PMBOKGOV.pdf>

## ЧАСТИНА II

### ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЕКТІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### РОЗДІЛ 4 ІНІЦІЮВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ

*Мета – формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо основ розроблення проектів у сфері публічного управління та визначення їх суспільної корисності.*

#### *Навчальні цілі:*

√ формування системи знань з основ розроблення проектів у сфері публічного управління, а саме:

- формування концепції проекту;
- усвідомлення основ здійснення проектного аналізу і техніко-економічного обґрунтування проекту;
- знання особливостей визначення суспільної корисності проектів у сфері публічного управління;

√ набуття навичок розроблення проектів у сфері публічного управління, а саме:

- підготовка концепції та бізнес-плану проекту;
- формування основних показників ефективності проектів;
- оцінювання проектів у сфері публічного управління.

**Ключові слова:** *проблема проекту, інвестиційний задум, бізнес-ідея, проектні альтернативи, продукт і мета проекту, концепція проекту, проектний аналіз, техніко-економічне обґрунтування, бізнес-план, показники ефективності проекту, суспільна корисність, оцінювання соціально-економічної корисності проектів.*



## 4.1. Розробка концепції проекту

Інноваційна ідея проекту. Формування інвестиційного задуму та концепції проекту. Аналіз заінтересованих сторін проекту. Розробка дерева проблем та дерева цілей. Альтернативи та критерії їх оцінювання. Мета та SMART-вимоги до мети. Розробка концепції проекту.

**Концепція проекту.** Розробка (ініціація) проекту починається з виникнення ідеї проекту та формування його інвестиційного задуму.



**Ініціація проекту** є комплексом процесів: від початкового осмислення ідеї потенційного проекту, первинного уявлення про його основні параметри, вигоди і витрати, оцінювання його життєздатності, що є основним змістом передінвестиційної фази життєвого циклу проекту.

На фазі ініціації реалізуються такі структурні елементи проекту:

- розробка концепції проекту;
- складання техніко-економічного обґрунтування та бізнес-плану;
- здійснення експертизи проекту;
- ухвалення остаточного рішення щодо подальшої розробки та фінансування проекту.



**Концепція** (від лат. *conceptio* – сприйняття) – основоположна ідея, впорядкована система поглядів, принципів.


Формування **концепції проекту** передбачає послідовний розгляд комплексу таких питань:

- проблема, що розв’язується у процесі здійснення проекту;
- інноваційна ідея;
- інвестиційний задум;
- ідея (бізнес-ідея) проекту;
- поглиблений аналіз проблеми;
- заінтересовані сторони (стейкхолдери) проекту;
- дерево проблем – дерево цілей;
- проектні альтернативи;
- мета проекту та її конкретизація;
- продукт і результати проекту.


Під час розробки концепції проекту всі його кількісні параметри визначаються з точністю  $\pm 40\text{--}50\%$ , що є природним з огляду на вихідну невизначеність і брак необхідної інформації. У процесі подальшого опрацювання проекту точність розрахунків підвищується, що досягається шляхом принципу ітеративності, який є одним з основоположних принципів під час роботи зі складними системними явищами, зокрема такими, як проект.

Об’єктивно завжди вихідний опис будь-якої проблемної ситуації є наближеним унаслідок впливу на неї багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів і відсутності повної інформації. Отже, усвідомлення та осмислення ідей та шляхів реалізації проекту відбуваються поступово, на різних рівнях наближення до істинної реальності, тобто ітеративно, коли від первинного розуміння доводиться повертатися до одних і тих самих питань кілька разів і все більш поглиблювати розуміння ситуації “по спіралі”.

! **Принцип ітеративності** (послідовно-зворотних дій) у розробці проектів можна уявити собі у вигляді спіральної моделі, суть якої зводиться до того, що один виток спіралі являє собою послідовність ключових етапів розробки проекту, виконаних на певному рівні точності (визначеності), і на кожному наступному витку якість опрацювання підвищується за рахунок уточнення інформації та коригування основних параметрів (компонентів) проекту.

 **Виконавцями (суб'єктами) розробки концепції проекту** є ініціатор проекту, у статусі якого можуть виступати окрема особа – носій ідеї проекту, або ключові заінтересовані сторони, будь-яка організація, а також замовник, потенційний інвестор тощо.

*Проблема, що розв'язується проектом.* Головна увага в процесі роботи з ініціації проекту зосереджена на з'ясуванні проблемної ситуації та описанні проблеми, що буде вирішуватися у форматі проекту. Проблема – це “те, що заважає нам жити”.

 **Проблема** – суперечність між існуючим і бажаним станом, ситуація, яка перешкоджає нормальному функціонуванню і розвитку, а шляхи її усунення характеризуються невизначеністю.

Саме наявність невизначеності шляхів розв'язання ситуації відрізняють проблему від завдання.

! У публічному управлінні під **проблемою** розуміють ситуацію, яка породжується колективною потребою усунути розрив між реальним і очікуваним становищем.

Саме через розв'язання проблеми лежить “шлях” до досягнення мети проекту. В основу такого підходу покладено припущення, що людині легше відчутти і визначити проблему, ніж одразу сформулювати мету діяльності, тобто, по-перше, людина відчуває дискомфорт: почуття того, що “щось відбувається не так...”. Це, у свою чергу, породжує проблемну ситуацію, яка характеризується перешкодами нормальній діяльності, і на цій основі визначається проблема. Усвідомлення того, що “погано” (проблеми), дає підстави визначити потребу в тому, “як має бути”, тобто сформулювати мету діяльності з розв'язання проблеми (рис. 4.1).

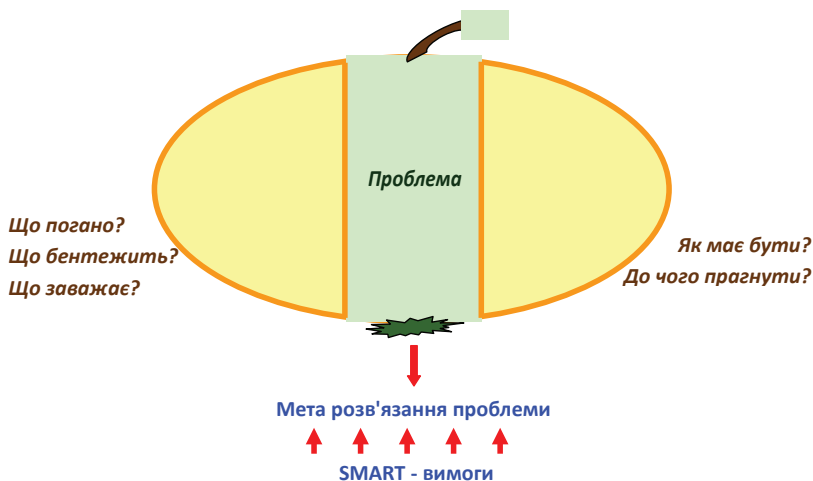


Рис. 4.1. “Яблуко” проблеми

На початку корисними для виявлення проблеми будуть такі запитання:

- Де і коли *проблема* виникає?
- Чи завжди *проблема* існує (чи в окремі проміжки часу)?
- Кого *проблема* стосується – є вона локальною чи глобальною?
- “Чия” це *проблема* (хто її “власник”, кому її слід розв’язувати)?
- Що буде, якщо не вирішувати *проблему*?

**!** **Аналіз проблеми** має бути спрямований на виявлення того, що можна вважати “правильними” речами згідно з відомим правилом менеджменту “Робити “правильні” речі й робити їх “правильно” (To do the right things – To do things right).

“Діалог” з проблемою дає змогу виявити її “валідність” (реальне існування). При цьому слід пам’ятати про *ризик* неправильного розуміння проблеми – часто те, що суб’єкт управління вважає проблемою, реально може бути:

- псевдопроблемою – коли об’єктивно системного дискомфорту немає (що пов’язано з різним сприйняттям ризиків і невизначеності);
- помилковою проблемою – коли проблемна ситуація існує, а причини діагностовані неправильно;
- симптомом – коли те, що сприймається як проблема, є наслідком глибшого явища;
- рішенням – увага концентрується на певному рішенні, а його відсутність сприймається як проблема.

Наслідком помилкового розуміння проблеми є *неправильний діагноз* або *неправильний фокус*.

**!** **Критично важливим** є з’ясування причин виникнення проблеми. Особливого значення це набуває, коли проблема є комплексною, з мережевими зв’язками, тобто являє собою “глибок” проблем.

Під час аналізу ситуації насамперед виявляються ознаки дискомфорту через відчуття того, “що погано”, тобто через симптоми прояву проблеми, через “зони уваги”, де концентруються негаразди. Якщо спинитись на рівні симптомів проблеми і намагатись розв’язати проблему через усунення її симптомів, то це ситуація “неправильного діагнозу”, що, врешті-решт, призводить до ситуації “неправильного фокусу”, коли зусилля й кошти спрямовуються за помилковим призначенням і, зрештою, проблема не розв’язується, а може виникнути нова.

**!** **Формулювання проблеми** має базуватися на виявленні причини її виникнення, яка дає змогу чітко встановити мету розв’язання проблеми і відповідним чином спрямувати діяльність (рис. 4.2). Для цього часто використовують метод побудови “дерева проблем” (описано далі).

**Інноваційна ідея.** Після окреслення проблеми далі на рівні первинного усвідомлення визначається *інноваційна ідея*.



**Інноваційна ідея** – спосіб розв’язання проблеми для конкретного випадку (для ситуації, підприємства, органу влади й управління тощо).

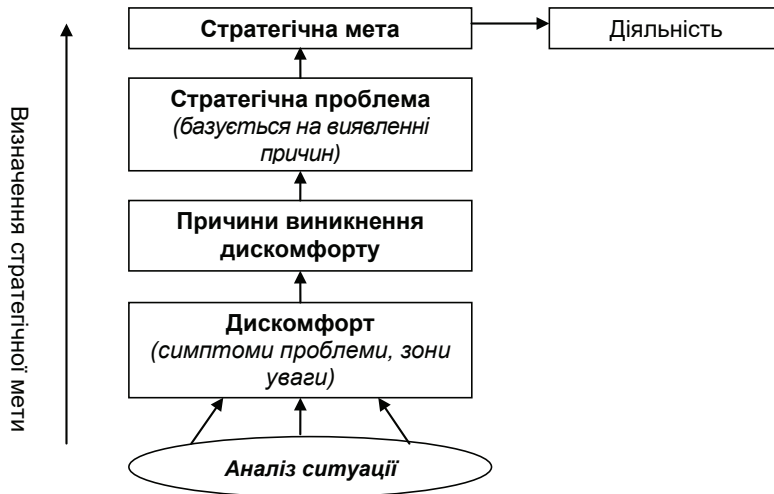


Рис. 4.2. Орієнтація діяльності на причину виникнення проблеми

**Інноваційність проекту** є одним з його ключових атрибутів. Саме наявність інноваційності відрізняє проект від операційної функціональної повторюваної діяльності.

Проект є породженням постійної взаємодії процесів створення й руйнування, притаманної будь-якій системі як діалектичній єдності та боротьбі протилежностей. Реально ці процеси проявляються у функціонуванні (відтворення й підтримка життєдіяльності системи на поточному рівні) та розвитку (набуття нової якості діяльності). Функціонування породжує і накопичує проблеми, тому є джерелом розвитку, під час якого проблеми розв’язуються. Водночас функціонування стримує розвиток, оскільки для реалізації розвитку слід втрутитися у функціонування, припинити його для певного реінжинірингу. Розвиток руйнує минуле функціонування, проте створює умови для підвищення можливостей (конкурентоспроможності) системи під час майбутнього функціонування вже на якісно новому рівні. Саме ця ситуація об’єктивної необхідності змін породжує проект як системний інструмент їх реалізації і переведення системи в новий стан.

Очевидно, що тут і криються джерела інноваційності проекту – для радикального підвищення ефективності функціонування системи слід внести до системи те, чого в ній ще не було, здійснити інновацію.

Наявність інноваційності в проекті визначається для суб’єкта, щодо якого здійснюється проект, чим зумовлюється одна з важливих ознак проекту – його суб’єктна орієнтованість. Відповіді на запитання: “чи є певні дії проектом чи ні?” – можна тільки стосовно конкретної організації. Одна й та сама діяльність для різних суб’єктів господарювання може бути різною за сутністю: здійснюватися як у межах проекту (якщо для організації така діяльність є новою), так і бізнес-процесів (якщо для організації діяльність є неодноразово повторюваною).

Отже, на “виході” будь-якого проекту має бути отримано певний *продукт*, який має бути інноваційним щодо конкретної організації, у межах якої реалізується конкретний проект. Інноваційність проекту і відрізняє його від операційної діяльності (функціонування), де традиційні бізнес-процеси характеризуються циклічністю, повторюваністю операцій і стабільністю цілей (хоча і тут можуть використовуватися

інструменти проектного менеджменту для постійного підвищення поточної ефективності бізнес-процесів). Сам проект є унікальним і неповторуваним, новим для організації результатом діяльності, хоча цінність його проявляється в неодноразовому майбутньому використанні отриманого продукту в бізнес-процесах організації. Наприклад, якщо здійснюється пробний випуск продукції в межах освоєння нового виробництва, то це проект; але якщо та сама продукція виробляється вже за апробованою і затвердженою технологією, то це – циклічний бізнес-процес.

**!** **Суб'єктна орієнтованість проекту** означає і те, що проект спрямований на підвищення здатності суб'єкта-організації до більш результативної та ефективної діяльності (у прикладі з будівельною організацією вона не отримує нових властивостей під час будівництва за стандартною технологією, що підтверджує віднесення її діяльності не до проектної, а до функціонування). З цього приводу наголосимо на тому, що проекти місцевого розвитку слід розглядати як системний спосіб суттєвого підвищення можливостей органів місцевого самоврядування задовольняти конкретні потреби місцевої громади.

Інноваційність проекту означає, що в межах певної ситуації (організації) робиться те, що раніше не робилося. Зауважимо, що з огляду на зазначене інноваційність проекту частіше за все є не абсолютною (“уперше”), а відносною (“уперше” щодо конкретної організації – територіального/муніципального утворення, органу влади, комунального підприємства, установи тощо).



**За вимогами** Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування проект має відповідати вимогам інноваційності. З цього приводу в документах Конкурсу застосовуються такі поняття:

– **інновації** – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери (Закон України “Про інноваційну діяльність”);

– **інновація** – кінцевий результат інноваційної діяльності, що втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або в новому підході до управління, наданні публічних послуг (наприклад зміна економічних відносин, демонополізація надання послуг, упровадження нових механізмів надання послуг, упровадження 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...);

– традиційно застосовують “універсальну” ознаку інноваційності – **продукт або послугу, 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 певної території створюваний продукт буде новим, що і зумовить 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 більш інноваційним є проект, тим вища його **невизначеність** та можливість виникнення **ризикових подій**.



**Інвестиційний задум проекту.** Інтеграція проблеми та інноваційної ідеї проекту породжують *інвестиційний задум проекту* – прообраз ідеї (бізнес-ідеї) проекту.



Для проекту з умовною назвою “Відходи”, що ініційовано керівництвом державного підприємства “Елеватор”, вихідна ситуація описується так.

На цей час усі відходи від здійснення технологічних операцій зберігання зернових в елеваторі вивозяться на звалище, що розміщене на відстані 15 км від підприємства. За рік утилізується близько 2 тис. т відходів. Витрати на транспортування та плату за утилізацію сміття в середньому становлять 115 тис. грн на рік. Вирішено спробувати корисно використовувати відходи виробництва та ліквідувати нераціональні витрати на утилізацію.

Первинне усвідомлення проблеми проекту “Відходи” відбувається на рівні визначення симптомів проблеми, тобто її зовнішніх проявів:

- багато виробничих площ зайнято під розміщення відходів виробництва;
- стає все важче організаційно і фінансово вивозити відходи на звалище;
- велика плінність кадрів і низька дисципліна праці низькокваліфікованих працівників на вивезенні відходів;
- за низьку зарплату люди не хочуть працювати;
- підвищуються витрати на вивіз відходів, знижується ефективність діяльності.

Первинне формулювання проблеми: організаційні труднощі і підвищені витрати, пов’язані з утилізацією відходів виробництва.

Інноваційна ідея проекту: товарне використання відходів виробництва.

Інвестиційний задум проекту – створити на державному підприємстві систему реалізації відходів виробництва споживачам території для реалізації їх як вторинної сировини або готового до споживання продукту з метою зниження витрат і отримання додаткового прибутку

**Ідея (бізнес-ідея) проекту** є первинним системно оформленим варіантом представлення проекту з вихідною точністю даних на рівні  $\pm 40\text{--}50\%$  і може бути подана в такому змістовому форматі:

- проблема, яку передбачається розв’язати за допомогою інноваційної ідеї;
- суть інноваційної ідеї і спосіб її використання в аспекті цієї проблеми;
- заінтересовані сторони (стейкхолдери) проекту;
- очікувані вигоди від реалізації проекту, в тому числі для цільових груп стейкхолдерів;
- мета проекту;
- обмеження проекту (приблизно – основні витрати і грошові надходження, тимчасові рамки);
- орієнтовні ризики реалізації інноваційної ідеї і проекту в цілому.



У випадку, якщо ідея (бізнес-ідея) проекту схвалена ключовими заінтересованими сторонами, подальше уточнення і опрацювання її основних складових дає змогу поступово сформулювати Концепцію проекту, а далі на цій основі – Статут проекту.

**Поглиблений аналіз проблеми.** Поступовий перехід на основі реалізації принципу ітеративності від інвестиційного задуму та ідеї (бізнес-ідеї) проекту до його Концепції здійснюється шляхом проведення поглибленого аналізу проблеми, усвідомлення продукту й результатів проекту, його мети з урахуванням інтересів заінтересованих сторін і дослідження альтернатив проекту.

При опрацюванні ідеї проекту здійснюються:

- консультації із заінтересованими сторонами (ЗС) і забезпечення їх активної участі в проекті (надати ЗС необхідну інформацію щодо альтернатив розв’язання про-

блеми, 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 складових системи якості проекту (для проектів публічної сфери – з урахуванням вимог принципів актуальності, здійсненності, ефективності та належного управління).

**Заінтересовані сторони (стейкхолдери) проекту.** В основу всіх проблем, зокрема в публічній сфері, прокладені потреби заінтересованих сторін. Тому аналіз проблеми тісно пов'язаний з аналізом заінтересованих сторін – глибинну сутність проблеми можна усвідомити, лише зрозумівши потреби кінцевих споживачів.



**Модель “stakeholders”:** заінтересовані сторони (ЗС) – особи чи інституції, на інтереси яких проект може впливати позитивно чи негативно і які, у свою чергу, можуть певним чином (по-різному) впливати на зміст і реалізацію проекту.

Термін “заінтересовані сторони” тлумачиться в цьому разі розширено: до переліку включаються й ті, хто реально не є зацікавленим у вирішенні проблеми й буде чинити опір змінам.

Основні заінтересовані сторони проекту:

– ініціатор – той, хто ставить проблему;

– особи, які справляють реальний вплив чи мають повноваження на ухвалення рішень, пов'язаних із проблемою;

– учасники (активні стейкхолдери) – особи, дії яких потрібні для розв'язання проблеми;

– стейкхолдери, які не беруть участі у виконанні проекту, але на яких впливають наслідки розв'язання проблеми;

– команда управління проектом.



**Аналіз заінтересованих сторін** здійснюється з метою визначення можливостей підтримки проекту чи виникнення ризиків опору розробці та реалізації проекту з боку незаінтересованих.

Основними етапами аналізу заінтересованих сторін є:

– встановлення спільної для них проблеми (або сприятливої можливості розвитку);

– визначення всіх суспільних груп, зацікавлених у потенційному проекті;

– з'ясування ролі кожної групи, її інтересів, повноважень і можливостей для участі в проекті (сильні – слабкі сторони);

– визначення потенціалу співробітництва або конфлікту взаємовідносин між учасниками;

– імплементація результатів аналізу до схеми реалізації проекту.

У процесі аналізу проблеми консультації із заінтересованими сторонами здійснюються з метою пошуку відповіді на такі запитання:

– на які ознаки проблеми вказують заінтересовані сторони;

– чим не задовольняє заінтересовані сторони діяльність, що вже проводилася, спрямована на розв'язання проблеми;

- яким є ступінь згоди з приводу проблеми та її розв’язання;
  - наскільки складною є проблема (незгода з визначення її масштабу, ідей та критеріїв);
  - у чому виявляються нові ініціативи щодо розв’язання проблеми?
- Аналіз заінтересованих сторін дає змогу визначити:
- інтереси сторін, потенційні конфлікти очікувань і тих, хто потенційно програє чи виграє;
  - можливості реальної, зокрема владної, правової чи ресурсної підтримки стратегії або негативного впливу на неї;
  - кандидатів на участь у робочій групі на різних етапах роботи;
  - можливі шляхи зменшення негативного впливу на розробку та реалізацію стратегії, можливі корисні альянси;
  - потреби в інформуванні сторін для складання плану комунікаційної підтримки стратегії.

За результатами аналізу заінтересованих сторін їх доцільно *систематизувати* і визначити *статус кожної з них* згідно з матрицею впливу з метою обрання правильної стратегії поведінки для кожної з них (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

#### Систематизація стейкхолдерів за результатами аналізу заінтересованих сторін

Група	Ступінь інтересу до результатів проекту/ вплив на проект	Очікувана поведінка	Стратегія поведінки
1	Підвищений інтерес, але низький (або відтермінований вплив)	Активні дії при порушенні їхніх інтересів. У майбутньому можуть перейти на головні ролі	Не порушувати їх інтереси, зацікавлювати в проектній діяльності. Тримати у курсі справ
2	Підвищений інтерес і значний вплив	Потенційні партнери або супротивники	Головне – увага, порозуміння, налагодження відносин
3	Низький інтерес, але значний вплив	Джерело ризиків	Увага, моніторинг поведінки, інформування, задоволення інтересів
4	Низький інтерес та вплив	Нейтральність	Спостереження, мінімальна увага

Приклад аналізу заінтересованих сторін для проекту “Відходи” наведений у табл. 4.2.

**Дерево проблем.** Поглиблений аналіз проблеми з використанням результатів аналізу заінтересованих сторін завершується побудовою дерева проблем, яке передує дереву цілей (згідно з припущенням, людині легше насамперед відчувати й розуміти проблему, ніж одразу формулювати мету).

На початковому етапі побудови дерева проблем створюється робоча група, бажано за участі представників основних заінтересованих сторін, яка проводить “мозкову атаку” з метою визначення списку актуальних проблем, споріднених з основною проблемою проекту. Групою формується загальний перелік проблем, з яких обираються пріоритетні за допомогою оцінювання за вибраними критеріями в балах (наприклад гострота проблеми, масштабність за наслідками, здійсненність) (табл. 4.3).



Таблиця 4.2

## Аналіз заінтересованих сторін для проекту “Відходи” (приклад)



Заінтересовані сторони	Проблеми з погляду стейкхолдерів	Очікування стейкхолдерів	Група
“Елеватор” (керівництво і колектив)	Високі витрати на утилізацію відходів, що знижують рентабельність і конкурентоспроможність підприємства	Поліпшення фінансового стану підприємства, підвищення прибутків і заробітної плати, зміцнення ринкового становища	II
Споживачі: - палива - кормів	Високі витрати на опалювання виробничих і житлових приміщень. Потреба в дешевих кормах	Зниження витрат на опалювання. Можливість придбати дешеві корми	II II
Інвестори	Відсутність об’єктів здійснення інвестицій	Отримання прибутків від інвестицій	II
Конкуренти	Не досить велика частка ринку, захист ринку	Розширення частки ринку	II
Органи місцевої влади	Недофінансування місцевих бюджетів, брак робочих місць, низькі надходження до бюджету, поганий екологічний стан території, у тому числі за рахунок сміттєзвалища	Зниження витрат і гостроти проблеми опалювання бюджетних установ; збільшення надходжень до бюджету; створення нових робочих місць; поліпшення екології	II
Виробники відходів (як сировини)	Утилізація відходів, підвищені витрати	Компенсація витрат на утилізацію, отримання додаткового прибутку	I

Таблиця 4.3

## Матриця рішень щодо пріоритетності проблем

Проблеми*	Гострота	Масштабність	Здійсненність	Рейтинг
A	5	4	4	84
B	4	4	4	76
C	5	6	4	94
D	7	5	4	105
E	6	5	5	103

\*Проблема з найбільшим рейтингом обирається як початкова.

**Критерії оцінювання:**

гострота проблеми (оцінка  $u_1$  за шкалою  $a_1$ : (1–8) бали);  
масштабність проблеми (оцінка  $u_2$  за шкалою  $a_2$ : (1–5) бали);  
здійсненність проблеми (оцінка  $u_3$  за шкалою  $a_3$ : (1–6) бали);  
зважена сума (рейтинг):  $u_1 \times a_1 \max + u_2 \times a_2 \max + u_3 \times a_3 \max$ .  
Наприклад, для проблеми A:  $5 \times 8 + 4 \times 5 + 4 \times 6 = 84$ .

Дерево проблем (див. рис. 4.3) будується на основі використання принципу ітеративності за такими правилами:

– із переліку пріоритетних проблем обирається початкова і розміщується в центрі майбутньої схеми;

- проблеми, які є безпосередніми причинами виникнення початкової проблеми, розміщуються внизу схеми;
- проблеми, які є прямими наслідками початкової, розміщуються вгорі схеми;
- відповідно розміщуються за рівнями інші проблеми, які стосуються причин і наслідків. Причини, які мають один наслідок, розміщують на одному рівні схеми;
- стрілками показуються логічні причинно-наслідкові зв'язки;
- з'ясовуються: що становить проблему майбутнього проекту (стисло описують її соціально-економічний, політичний, правовий, технічний, культурний контекст; визначають масштаб і впливи проблеми);
- чому з'явилася проблема (вказують симптоми і причини її виникнення);
- кого стосується проблема (описують заінтересовані сторони та їхні потреби, інтереси);
- що вже зроблено для розв'язання проблеми і чому не вдалося досягти бажаних результатів (попередній досвід);
- що буде, якщо проблема не буде розв'язана (обґрунтовується важливість проблеми та можливі наслідки за умов збереження статус-кво).

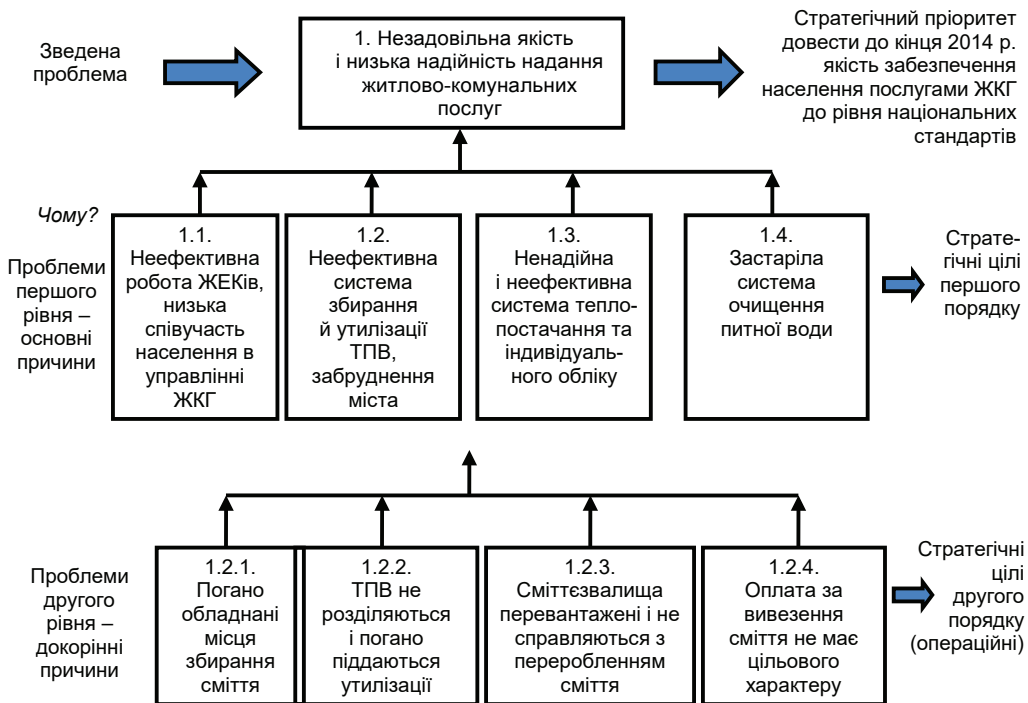


Рис. 4.3. Дерево проблем житлово-комунального господарства

**!** **Дерево проблем** дає можливість більш поглиблено і детально описати проблему, підійти до її коректного формулювання. Опис проблеми має бути простим, прозорим, конкретним.



За існуючими рекомендаціями опис та соціально-економічний аналіз проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект, має містити:

- стислу інформацію про адміністративно-територіальну одиницю (АТО), опис існуючих потреб і проблем;
- детальне визначення проблематики майбутнього проекту;
- соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми в проектний спосіб;
- визначення цільових груп проекту;
- підтвердження або спростування наявності існування в АТО чітко визначеного перспективного бачення щодо розвитку сфери діяльності, яка є змістом проекту. Слід з'ясувати, змістом яких місцевих нормативно-правових актів воно відображено? Якщо так, слід додати витяги з відповідних документів; надати інформацію щодо того, як запропонований проект відповідає змісту загальної концепції розвитку території, якщо така існує; обґрунтувати спрямованість результатів проекту на визначені цільові групи.

Для більшої переконливості в наявності проблеми доцільно використовувати конкретні цифри, статистику, аналітику, результати опитувань, таблиці, діаграми, графіки. Бажано вказати на узгодженість проблеми з національними, регіональними та місцевими стратегічними пріоритетами. Наголос слід ставити на нових можливостях, що з'являтимуться після розв'язання проблеми.

**Дерево цілей.** На основі дерева проблем будується дерево цілей (рис. 4.4). Визначення цілей (побудова дерева цілей) за допомогою дерева проблем здійснюється шляхом “конвертації” негативних ситуацій, описаних з допомогою проблем відповідного дерева, у позитивні ситуації, які є бажаними і можливими. При цьому причинно-наслідкові зв'язки перетворюються у зв'язки між досягненнями й засобами. У разі необхідності цілі переглядаються та уточнюються, а неприйнятні усуваються.

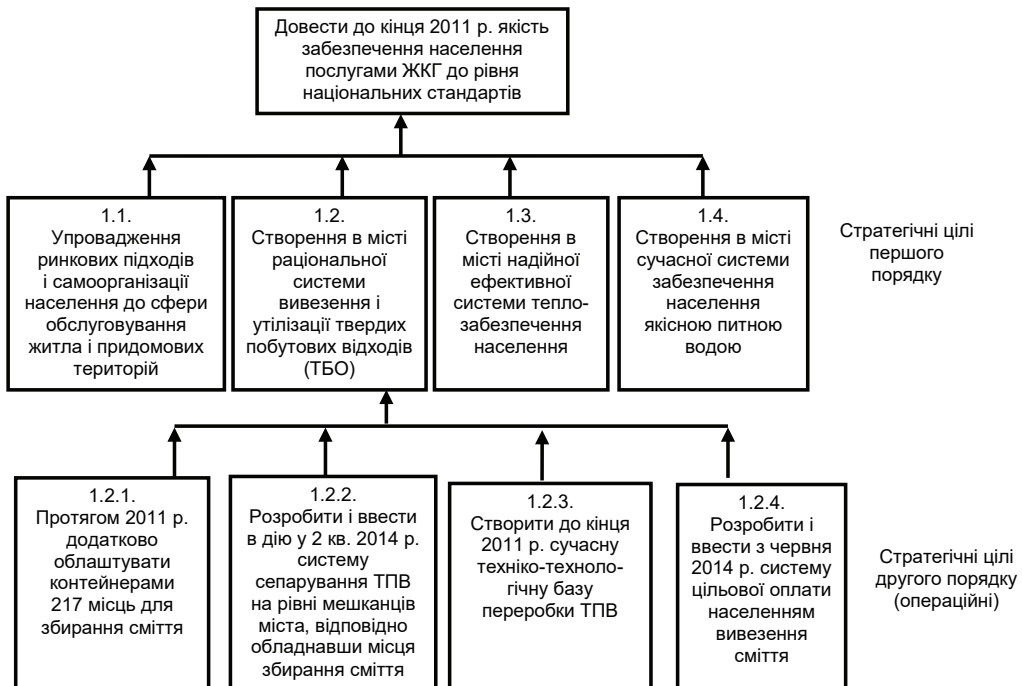


Рис. 4.4. Дерево цілей житлово-комунального господарства (фрагмент)

**Проектні альтернативи.** Для досягнення поставленої мети можуть бути обрані різні способи, оскільки будь-яку проблему можна розв'язувати щонайменше двома альтернативними шляхами (очевидні альтернативи: “нічого не робити” – “щось робити”). При цьому реалізація кожної альтернативи – це основа окремого проекту з власною метою, відмінною від мети проекту реалізації іншої альтернативи. Отже, від вибору альтернативи залежить формулювання мети проекту.

! *Методи генерації вихідних альтернатив* можуть передбачати визначення взаємовиключних альтернатив (або/або) чи взаємодоповнюючих (і/і); базуватися на інкрементальному підході (послідовні часткові поліпшення) або на радикальному підході (зробити все по-іншому).

Можна запропонувати такі способи і підходи до генерації набору проектних альтернатив:

- пошук альтернатив у літературних джерелах;
- опитування представників заінтересованих сторін;
- залучення досвідчених експертів, що мають навички генерування альтернатив спеціальними способами (синектика, морфологічний аналіз, мозкова атака, метод сценаріїв, ігрові методи тощо);
- комбінування раніше визначених альтернатив, формування проміжних та інтегрованих варіантів;
- модифікація існуючих альтернатив;
- розгляд альтернатив, протилежних уже існуючим, у тому числі “нульової” альтернативи (“нічого не робити”).

! *Підходи до оцінювання альтернатив* передбачають, зокрема, рейтингування, метод парних порівнянь, оцінювання за обраним набором критеріїв.  
**Критерій** – правило порівняння та вибору альтернатив.

Таке твердження базується на тому, що **критерій** являє собою яку-небудь ознаку альтернативи, значення якої можна виміряти хоча б кваліметрично (за допомогою шкал переведення якісних оцінок у кількісні). Тому встановлення значень критеріїв для певної альтернативи є, по суті, непрямим виміром її привабливості як способу досягнення цілі. Отже, критерій можна розуміти як кількісну модель якісних ознак цілі (альтернативи).

**Складність оцінювання альтернатив за критеріями** полягає в тому, що альтернативу рідко вдається описати одним критерієм. Вихід полягає в пошуку кількох критеріїв, що описують альтернативу по-різному, доповнюючи одне одного.

! *Можливий набір критеріїв оцінювання вихідних альтернатив* може включати критерії відповідності проблемі, забезпеченості ресурсами, здійсненності (силові поля), очікуваних наслідків тощо.

Для попереднього оцінювання альтернатив можуть застосовуватися різні критерії залежно від ситуації формування проекту, серед яких типовими є технічні, фінансові, комерційні, екологічні, соціальні, економічні, організаційно-правові і т.ін. Остаточний відбір проектних альтернатив відбувається на основі технік експертного оцінювання та формування зведеної оцінки.

**Приклад (для проекту “Відходи”):***Альтернативи реалізації інвестиційного задуму:*

- A1. Створення виробництва паливних брикетів-пелет із горючих відходів виробництва на елеваторі.
- A2. Використання лузги як енергетичного палива.
- A3. Створення виробництва кормів для великої рогатої худоби з відходів елеватора.
- A4. Реалізація відходів виробництва населенню за демпінговими цінами на умовах самовивезення.

Критерії попереднього оцінювання альтернатив проекту:

- оцінні інвестиційні витрати;
- оцінні фінансово-економічні вигоди;
- соціальна значущість (для підприємства і території);
- екологічний вплив;
- здійсненність з урахуванням ризиків конкурентного оточення;
- сталість результатів проекту в перспективі.

*Попереднє оцінювання проектних альтернатив* здійснюється за допомогою такої шкали оцінювання рівня реалізації критеріїв (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

**Шкала оцінювання рівня реалізації критеріїв**

5	4	3	2	1
Високий	Достатній	Середній	Нижче середнього	Низький

Приклад попереднього оцінювання альтернатив реалізації проекту “Відходи” наведений у табл. 4.5.

Таблиця 4.5

**Результати оцінювання альтернатив проекту “Відходи”**

Критерії	A1	A2	A3	A4
Витрати	4	5	5	5
Вигоди	5	2	2	1
Соціальна корисність	5	4	2	2
Екологія	4	2	4	2
Ризики	4	4	3	3
Стійкість	4	4	3	2
Разом	27	22	19	16

За результатами аналізу та оцінювання альтернатив за “базову” береться альтернатива виробництва паливних брикетів-пелет (A1, 27 балів).

**Мета проекту та її конкретизація.** На основі обраної за результатами оцінювання альтернатив “опорної” альтернативи формулюється мета проекту.



**Мета** – майбутній неіснуючий, але бажаний стан середовища, який забезпечує розв’язання проблеми.

**Мета проекту** – інформація про продукт проекту та про кількісні показники обмежень виконання проекту (за часом, вартістю, якістю) й умови забезпечення задоволеності його учасників.



З огляду на зазначене *мета* є суб'єктивним образом, абстрактною моделлю бажаної ситуації.

Діяльність, що сприяє розв'язанню проблеми, можна уявити як вибір у зовнішньому середовищі засобів (ресурсів, об'єктів) та їх інтеграції певним чином для досягнення поставленої мети, тобто як роботу із створення штучної системи, в якій існуюча проблема перестає бути такою, а створена система виступає способом розв'язання проблеми і досягнення мети.



З огляду на зазначене *мету проекту* можна вважати моделлю майбутнього продукту й результату проекту.

Логічну структуру мети проекту можна подати у вигляді трьох складових:

- перша характеризує ключовий зміст діяльності, що необхідно реалізувати через проект для отримання продукту проекту в матеріальному вигляді (модернізація, реконструкція, сертифікація, упровадження, ліквідація, створення, розробка, побудова і т.ін.);
- друга має давати уявлення про майбутній матеріальний продукт проекту, що кореспондується з назвою продукту проекту;
- третя містить бажані показники реалізації проекту в часі, вартості та в разі можливості особливості його реалізації (територіальні, оточення тощо).



#### Приклад формулювання мети проекту “Відходи”:

Створення виробництва паливних брикетів (пелет) із горючих відходів основної виробничої діяльності державного підприємства “Елеватор”, що забезпечує отримання універсального альтернативного екологічно коректного виду палива, доступного технологічно й за ціною широкому колу споживачів території, які експлуатують твердопаливні опалювальні котли, до 1 вересня 2014 р. з обмеженням бюджету 1 млн грн.

Бажано мету проекту деталізувати через відомі в менеджменті вимоги до “розумних” цілей (SMART-вимоги): конкретність (*specific*), вимірюваність (*measurable*), узгодженість із місією та іншими цілями (*agreed-upon*), досяжність (*realistic*), визначеність у часі (*timed*).



#### SMART-вимоги для проекту:

- *Specific* – уявлення про специфічні (унікальні, інноваційні) властивості проекту;
- *Measurable* – вимірюваність основних ресурсних і результативних параметрів проекту;
- *Agreed-upon* – узгодженість мети проекту зі стратегією розвитку організації (території), з інтересами стейкхолдерів, несупереливність щодо інших цілей організації;
- *Realistic* – досяжність мети проекту в технічному та ресурсному аспектах;
- *Timed* – прив'язка проекту до часу виконання.

**Продукт і результати проекту.** Додаткова “фільтрація” мети проекту через SMART-вимоги дає змогу краще зрозуміти й визначити продукт і результати проекту.



**Продукт** – матеріалізоване або нематеріальне відображення в реальній дійсності факту завершення процесу споживання ресурсів (“вихід” процесу).

**Продукт проекту** – реалізована завдяки упровадженню проекту зміна у зовнішньому оточенні проекту, що виражається матеріальними (матеріальний об'єкт, новий чи модифікований товар, устаткування, прилад, виробнича технологія тощо) або нематеріальними категоріями (послуга, здійсненні задум, ініціатива, управлінський або фінансово-економічний механізм, зміна особистої, групової чи суспільної думки, громадянської позиції, ментальності тощо) і характеризується унікальними інноваційними для певної організації, території, ринку властивостями.

Продукт проекту є передумовою його результату. Саме використання продукту проекту забезпечує отримання результату як змін у середовищі проекту.

**Результати проекту** – соціалізовані зміни у середовищі проекту, цінності, отримані за інтересованими сторонами внаслідок використання продукту проекту.

**Ефекти (наслідки) проекту** – більш глобальні (віддалені) результати для суспільства, розглядувані у поширеному аспекті.



#### Приклад (для проекту “Відходи”):

**Продукт проекту** – діюче виробництво паливних брикетів (пелет) із виробничою потужністю до 2000 т пелет на рік.

#### Результати проекту:

- економія поточних витрат підприємства;
- отримання додаткового прибутку;
- зниження плинності кадрів за рахунок стабілізації виплати заробітної плати і підвищення дисципліни праці;
- підвищення комерційної стійкості підприємства за рахунок диверсифікації діяльності;
- формування іміджу підприємства із соціально відповідальним бізнесом;
- зміцнення контакту з місцевою владою.

#### Ефекти (наслідки) проекту:

- зниження гостроти проблеми опалювання виробничих приміщень бюджетних організацій;
- забезпечення відносно дешевим і екологічно чистим паливом населення території;
- підвищення комфортності виробничої діяльності бюджетних організацій у зимовий період, зниження плинності кадрів;
- зменшення захворюваності простудними захворюваннями, зменшення виплат по лікарняних листках;
- зниження навантаження на сміттєзвалище і покращення екології території.

Отже, інтеграція всієї первісно представлені в ідеї (бізнес-ідеї) проекту інформації, яка в процесі додаткового аналізу поглиблена, уточнена й опрацьована відповідно до принципу ітеративності, є концепцією проекту, яка системно з точністю даних 30–40% дає уявлення про наміри ініціаторів і замовника, їх принципову реалізованість, доцільність і соціально-економічну корисність проекту.

Приклад концепції проекту “Відходи” наведений у табл. 4.6.

Таблиця 4.6

### Концепція проекту “Відходи”



Різні аспекти і складові проекту	Його зміст
1	2
<b>Причина ініціалізації проекту</b>	Нераціональний спосіб утилізації відходів виробничої діяльності елеватора, при якому не використовуються їх горючі властивості, що призводить до зайвої витрати матеріальних і трудових ресурсів підприємства, підвищених витрат, недоотримання прибутку
<b>Проблема проекту</b>	Відсутність на підприємстві організаційно-технологічних можливостей переробки відходів виробництва в паливні брикети – пелети для реалізації потенційним споживачам на території, що призводить до зайвих матеріально-фінансових витрат, недоотримання прибутку, зниження конкурентоспроможності підприємства
<b>Інноваційна ідея проекту</b>	Виготовлення з відходів виробництва паливних брикетів (пелет), які можуть використовуватися як екологічно чисте паливо в місцях, де встановлені твердопаливні котли, печі або каміни

Закінчення табл. 4.6



1	2
<b>Мета проекту</b>	Створення виробництва паливних брикетів (пелет) з горючих відходів основної виробничої діяльності ПАТ "Елеватор", що забезпечило б отримання універсального альтернативного екологічно коректного вигляду палива, доступного технологічно і за ціною широкому колу споживачів території, що експлуатують твердопаливні опалювальні котли, до 1 вересня 2014 р. з обмеженням по бюджету 1 млн грн
<b>Продукт проекту</b>	Діюче виробництво пелет з виробничою потужністю до 2000 т на рік
<b>Результати проекту</b>	Економія поточних витрат підприємства. Здобуття додаткового прибутку. Зниження плинності кадрів за рахунок стабілізації виплати заробітної плати і підвищення дисципліни праці. Зміцнення комерційної стійкості підприємства за рахунок диверсифікації діяльності. Формування іміджу соціально відповідального бізнесу. Зміцнення контакту з місцевою владою
<b>Ефекти проекту</b>	Зниження гостроти проблеми опалювання виробничих приміщень бюджетних організацій. Забезпечення відносно дешевим і екологічно чистим паливом населення території. Підвищення комфортності виробничої діяльності бюджетних організацій у зимовий період, зниження плинності кадрів. Зменшення захворюваності простудними захворюваннями, зменшення виплат по лікарняних листках. Зниження навантаження на сміттєзвалище і поліпшення екології території
<b>Обмеження проекту</b>	Бюджет проекту – оцінний – 1 млн грн Річний прибуток – оцінний 1,5 млн грн Тривалість проекту – 6 міс.
<b>Основні ризики проекту</b>	<i>Фінансові:</i> підвищення цін на обладнання внаслідок нестабільності курсу долара; низька купівельна спроможність бюджетних установ і населення через нестабільність економіки; збої у фінансуванні процесу створення виробництва. <i>Політичні:</i> нестабільність місцевої влади і загроза підтримки конкурентів на території. Конкурентні: можливість створення на території централізованого підприємства з переробки горючих відходів. <i>Технічні:</i> можливість появи безвідходних технологій. <i>Інституційні:</i> ризик зміни законодавства

#### 4.2. Техніко-економічне обґрунтування проекту: методологія проектного аналізу

Логіка процесу техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) проекту. Методологія, принципи і напрями проектного аналізу. Питання технічного аналізу. Проведення комерційного аналізу. Етапи фінансового аналізу. Характерні особливості економічного аналізу. Завдання та методи інституціонального, екологічного, соціального аналізу. Проектні ризики. Експертиза проекту.

На попередніх етапах формування концепції проекту отримано вихідні результати, зокрема опис продукту проекту та його впливу на навколишнє середовище, основні обмеження та ризики проекту, відібрано (переважно на якісному рівні) альтернативи досягнення цілей. На етапі ТЕО здійснюються аналіз та оцінка обраних альтернатив з метою уточнення й деталізації їх параметрів та підготовки достатнього



обсягу інформації для прийняття рішення про початок розробки проекту. Зміст і склад процесів цього етапу наведено на рис. 4.5.

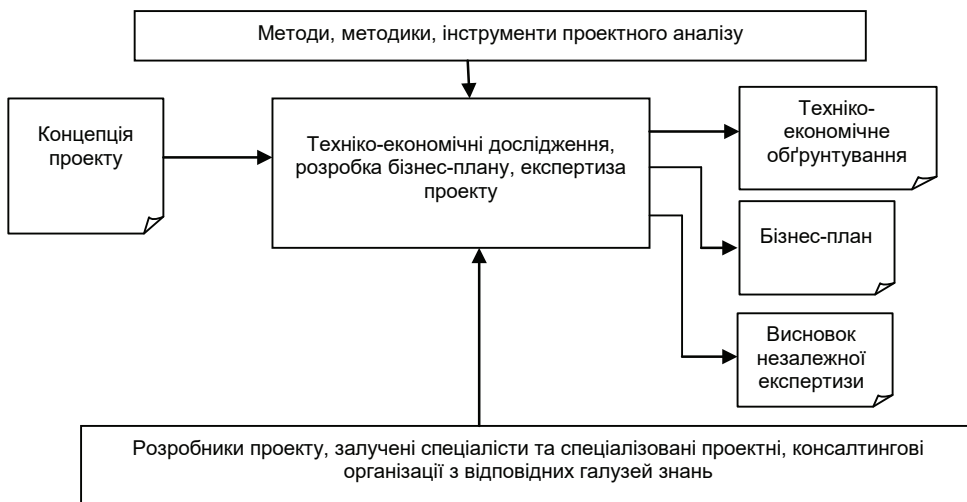


Рис. 4.5. Аналіз та деталізація концепції проекту

Входом етапу є формалізована концепція проекту, виходом – три комплексних документи: техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), бізнес-план та висновок незалежної експертизи. Усі три документи мають аналогічну структуру, яка містить оцінки:

- життєздатності та відповідності цілям проекту обраної технології та виробничого комплексу;
- ринкових перспектив продукції проекту;
- фінансово-економічної ефективності проекту;
- впливу проекту на соціальне та екологічне середовище проекту;
- ступеня ризикованості проекту.

Відрізняються ці документи за виконавцями, призначенням та користувачами (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Характеристики вихідних документів етапу**

Характеристики документа	ТЕО	Бізнес-план	Висновок незалежної експертизи
Виконавці	Розробники проекту, за необхідністю – спеціалісти з функціональних галузей знань	Розробники проекту, за необхідністю – спеціалісти з функціональних галузей знань	Незалежні експерти
Призначення	Перевірка життєздатності проекту й оцінювання його потенційної фінансово-економічної ефективності та суспільної корисності	1. Інформація про проект для зовнішніх інвесторів. 2. Прогнозні плани функціонування бізнесу на фазі експлуатації продукту проекту	Незалежна експертна оцінка правильності положень і висновків концепції та ТЕО
Користувачі	1. Основні стейкхолдери, що приймають рішення про подальшу розробку проекту. 2. Команда проекту	1. Зовнішні інвестори. 2. Власники бізнесу. 3. Команда управління проектом	Основні стейкхолдери, які приймають рішення про реалізацію проекту

У процесі техніко-економічного дослідження вирішуються такі завдання:

- підтвердження положень концепції проекту, висунутих його ініціаторами;
- поглиблений аналіз альтернативних шляхів реалізації проекту та вибір раціональної альтернативи;
- оцінка впливу продукту проекту на розвиток організації та навколишнє середовище проекту, а в разі виявлення негативних впливів – формування заходів щодо їх пом'якшення або нейтралізації.

Результатом проведення техніко-економічного дослідження є розробка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО).



**Техніко-економічне обґрунтування проекту** – документ, який містить деталізований опис продукту проекту в технічному, комерційному, фінансовому, економічному, екологічному, інституційному та соціальному аспектах. Точність інформації на етапі техніко-економічного дослідження становить  $\pm 25\text{--}30\%$ .

Якщо на етапі попереднього аналізу були відібрані кілька альтернатив, приблизно рівноцінних за своїми показниками, ТЕО розробляється для кожної з них, і на основі отриманих результатів приймається рішення про подальший розвиток проекту.

Головними виконавцями та координаторами розробки ТЕО є розробник/команда розробників проекту, у деяких випадках цю роль можуть виконувати найбільш заінтересовані в подальшому розвитку проекту особи – ініціатор, власник, замовник. Ураховуючи, що ТЕО є дуже великим за обсягом та різноплановим документом, до розробки окремих його розділів доцільно, а в разі розробки великих проектів – необхідно залучати фахівців із відповідних галузей знань: інженерів, технологів, маркетологів, соціологів, політологів, екологів та інших, що дасть можливість виконати максимально об'єктивну оцінку життєздатності та корисності продукту проекту, а також самого проекту.

Методологічною базою для проведення ТЕО є **проектний аналіз**.

Основними принципами проектного аналізу є такі.

1. *Принцип альтернативності*. Згідно із цим принципом обрати раціональний шлях досягнення цілей проекту можна тільки тоді, коли розглядаються альтернативні варіанти. Зазвичай для вирішення будь-якої проблеми є щонайменше дві альтернативи: “щось робити” або “зберігати статус-кво”.



Витрати часу та вартість проведення техніко-економічного дослідження є значними, тому на етапі розробки концепції проекту (на якісному рівні), а також при опрацюванні основних розділів проектного аналізу (на основі отриманих даних) безперспективні альтернативи відразу відкидаються, і розробка повного комплексу документації ТЕО проводиться для однієї, максимум кількох найбільш сприйнятливих альтернатив.

2. *Принцип маржинальності*. Полягає в порівнянні кількісних значень показників для ситуації “з проектом” та “без проекту”. Принцип маржинальності є показовим у ситуаціях, коли проект реалізується функціонуючою організацією з метою розширення або вдосконалення своєї діяльності. Якщо продукт проекту створюється “з нуля”, необхідно оцінити зміни стану середовища проекту (у ринковому, фінансовому, економічному, соціальному, політичному та інших аспектах), які відбулися внаслідок реалізації проекту.

Проектний аналіз включає такі напрями (аспекти) аналізу:

- технічний;
- комерційний;
- фінансовий;

- економічний;
- інституціональний;
- екологічний;
- соціальний;
- аналіз проектних ризиків.

Техніко-економічні дослідження мають проводитися за всіма переліченими аспектами проектного аналізу, що дасть можливість забезпечити повноту інформації та всебічно обґрунтувати рішення щодо подальшого інвестування в проект.



Кожний зі стейкхолдерів проекту має власні інтереси. Так, ініціаторів проектів приватного сектору насамперед цікавлять показники прибутковості, при цьому за відсутності дієвого контролю з боку громади вони можуть нехтувати її інтересами задля отримання максимального прибутку. Інвесторів насамперед цікавлять терміни повернення і прибутковість інвестицій, при цьому вони не цікавляться будь-якими іншими аспектами проекту, крім фінансових. Органи публічного управління розглядають проект з точки зору покращання соціально-економічного стану регіону, а питання отримання прибутку власниками та інвесторами, запобігання проектним ризикам та інші труднощі залишаються поза увагою, якщо в проект не вкладаються бюджетні кошти.

Для врахування інтересів усіх стейкхолдерів при прийнятті рішень про реалізацію проекту в процесі розробки ТЕО необхідно забезпечити комплексний підхід відповідно до методології проектного аналізу.

На цей час не існує загальнонаціональних стандартів на зміст і форму документа ТЕО. Більше того, враховуючи, що методологія управління проектами застосовується в різних галузях економіки та сферах суспільно-політичного життя, структура ТЕО може суттєво варіюватися відповідно до галузевих або внутрішньокорпоративних стандартів організації, а також специфіки проекту.

Техніко-економічне дослідження на основі методології проектного аналізу є ітеративним процесом, типовий алгоритм якого наведений на рис. 4.6.

Розглянемо питання, що вирішуються на кожному етапі техніко-економічного дослідження

**Технічний аналіз.** Під час розробки технічного розділу ТЕО необхідно дослідити такі питання.

1. Місце розташування (місце реалізації проекту). У цьому контексті необхідно проаналізувати:

- схеми земельних ділянок та документи, що підтверджують право власності на них;
- характеристики ділянок з погляду придатності для використання за призначенням проекту;
- стан розвитку транспортної інфраструктури – наявність залізниці, автомобільних доріг, водного, повітряного транспорту;
- близькість до ринків збуту, ресурсів (розташування має бути оптимальним з погляду зменшення транспортних витрат на доставку сировини та готової продукції);
- близькість населених пунктів: якщо підприємство розміщене поблизу від населених пунктів, зменшуються витрати на підвезення працівників до місця роботи; разом з тим, якщо виробництво має шкідливі фактори для навколишнього середовища, необхідно розміщувати його якомога далі від місць проживання людей або передбачити додаткові заходи щодо запобігання небезпеці;
- імовірність отримання потрібної земельної ділянки та її вартість.

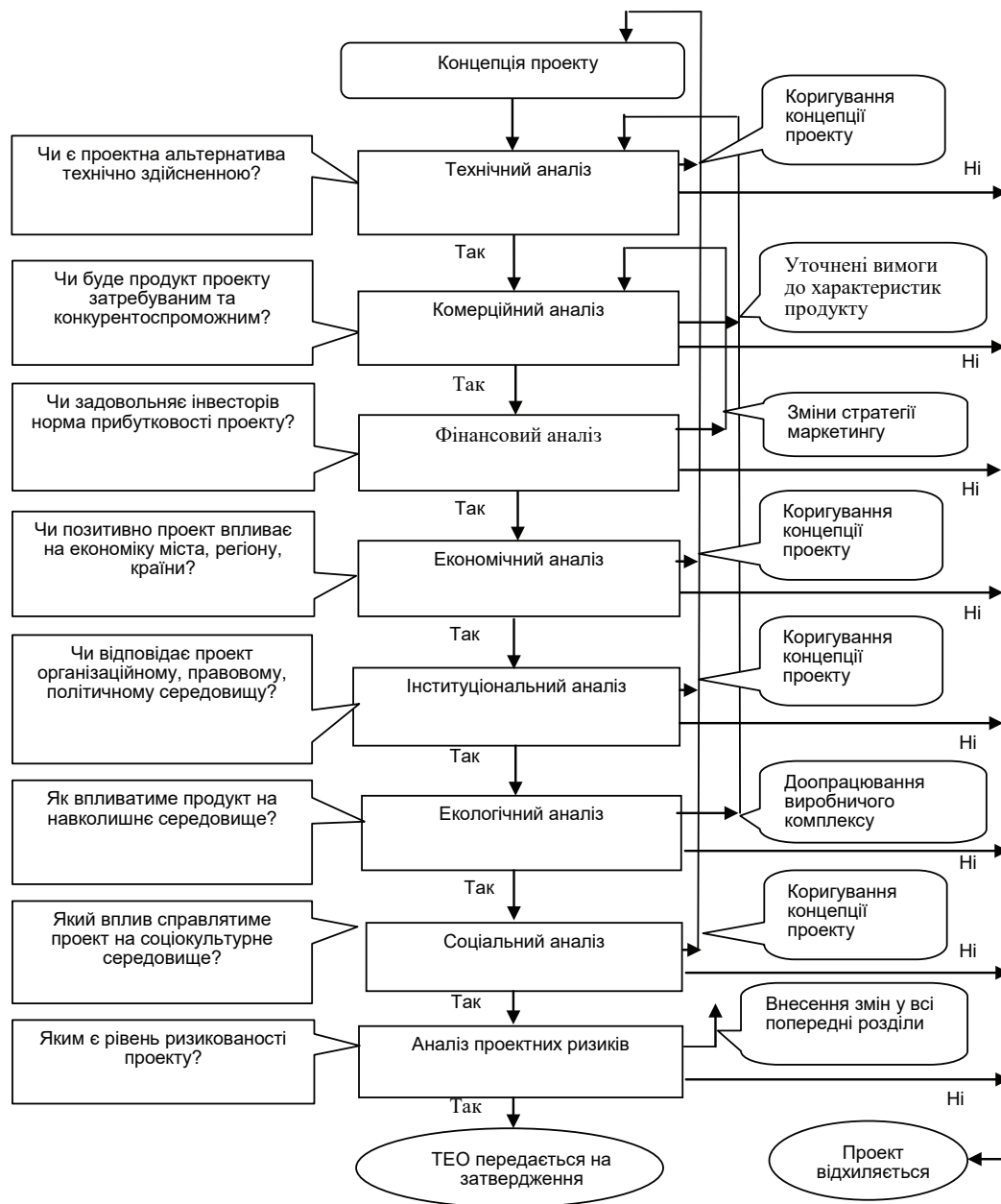


Рис. 4.6. Алгоритм проведення техніко-економічного дослідження

2. Масштаб проекту – масштаби виробництва мають відповідати можливим обсягам збуту продукції. Чим більші заплановані обсяги виробництва, тим меншими є накладні (постійні) витрати на одиницю продукції, і тим менше її собівартість. Водночас створення надпотужного виробничого комплексу вимагає збільшення обсягу інвестицій, а за умов недостатньої ємності ринку показник фондовіддачі буде низьким.

**!** *Одне із завдань технічного аналізу* – вибір та обґрунтування такої конфігурації виробничого комплексу, який би, з одного боку, забезпечував виробництво продукції/надання послуг із запланованими показниками обсягу, якості, собівартості тощо, а з другого – потребував мінімальних інвестиційних витрат.

Необхідно також зауважити, що планування повного завантаження виробничого комплексу є привабливим з погляду максимальної віддачі основних фондів, але в такому разі будь-який вихід з ладу устаткування, навіть невеликі збої в постачанні тощо призведуть до зриву виробничої програми зі всіма негативними наслідками.

3. Доступність необхідних джерел сировини, енергоносіїв та інших ресурсів.

4. Наявність робочої сили необхідної кваліфікації.

5. Можливості технічної реалізації ідеї проекту, відповідність технології, яку планується застосовувати, вимогам якості продукції та ефективності виробництва. На цьому кроці необхідно обґрунтувати вибір технології з погляду:

– доступної сировини;

– характеристик продукту;

– практичної відпрацьованості;

– стійкості до морального старіння;

– вимоги технології до інфраструктури;

– екологічної безпеки;

– доцільного ступеня механізації та автоматизації, критеріями чого є мінімальна собівартість виробництва та якість продукції;

– можливостей використання наявних на підприємстві технологій та обладнання.

6. Забезпечення якості продукту, складовими чого мають бути:

– застосування передових технологій виробництва;

– належна якість сировини;

– упровадження управлінських технологій, менеджменту якості.

На основі даних дослідження надаються оцінки:

– необхідних будівельних споруд, у тому числі основних виробничих та допоміжних, складських приміщень;

– споживання сировини, енергетичних, матеріальних та інших ресурсів виробництва;

– параметрів підведення комунікацій до виробничого комплексу;

– параметрів самого виробничого комплексу;

– вимог до персоналу з визначенням штатного розпису, кваліфікаційних вимог до основного виробничого та допоміжного персоналу;

– вимог до підготовки, навчання та сертифікації персоналу.

На основі результатів технічного аналізу розраховується з точністю  $\pm 20\text{--}30\%$  потрібний обсяг інвестиційних витрат проекту.



**Інвестиції** – довгострокові вкладання коштів у придбання матеріальних та нематеріальних активів підприємства (виробничих фондів, запасів сировини, технологій, ліцензій та ін.).

Обсяги інвестиційних витрат суттєво впливають на показники фінансово-економічної ефективності проекту.

**Комерційний аналіз.** Для проектів, пов'язаних із виробництвом та продажем товарів або послуг, прогнозні оцінки комерційного успіху проекту мають вирішальне значення для прийняття рішення щодо подальшої розробки та реалізації проекту.



**Завдання комерційного аналізу** – дати оцінку обраної проектною альтернативи з огляду на затребуваність її кінцевими користувачами продукції/послуг, її конкурентоспроможності, стану та тенденцій розвитку галузі, потенційних обсягів цільових сегментів ринку. На основі цієї інформації в межах комерційного аналізу розробляються прогнольні показники обсягу та ціни продажу продукції, вартості маркетингових заходів тощо, які є дуже важливими для оцінки фінансово-економічної ефективності проекту.

Відправним пунктом для проведення комерційного аналізу є *позиціонування продукції проекту*, відповідно до чого визначаються цільові сегменти ринку.

У процесі комерційного аналізу необхідно дослідити такі питання:

- характеристика ринків, на яких буде реалізовуватися продукція;
  - яку частку ринку зможе зайняти підприємство з новою продукцією?
  - чи має ринок достатню ємність, щоб поглинути весь обсяг продукції/послуг проекту без впливу на ціну?
  - які властивості продукції здатні забезпечити їй конкурентні переваги?
  - наскільки еластичним є попит на продукцію проекту?
  - до якого рівня може знизитися ціна внаслідок виведення на ринок продукції проекту та дій конкурентів?
  - який характер конкурентного середовища?
  - які канали збуту доцільно використовувати?
  - чи здатна запропонована схема реалізації продукції гарантувати рівномірність збуту?
  - яких маркетингових заходів доцільно вживати для просування продукції проекту та яка їх вартість?
  - чи практикуються конкурсні торги для встановлення справедливих цін для проектів, пов'язаних із закупівлею певного обладнання / технології / послуг тощо?
- Зрештою, питання, що розглядаються в процесі комерційного аналізу, можна звести до трьох завдань:
- характеристика маркетингового середовища проекту;
  - формулювання вимог до властивостей товару/послуги, умов виробництва та каналів збуту;
  - визначення джерел та умов отримання ресурсів.

На основі отриманої інформації про стан галузі, рівень конкуренції та потенційного попиту оцінюються конкурентні позиції продукції проекту.



Основні результати комерційного аналізу проекту “Відходи” є такими.

Цільовим сегментом споживачів продукту проекту є всі домашні господарства, дрібні підприємства, комунальні заклади та інші організації, що використовують для опалення своїх приміщень пристрої на твердому паливі.

На цей час галузь альтернативних видів палива перебуває на фазі зростання, що пояснюється дефіцитом і коштовністю основного донедавна виду палива – природного газу. Це відкриває хороші ринкові перспективи для продукції проекту – пелет.

На основі статистичної інформації про обсяги споживання твердих видів палива в регіоні розташування підприємства “Елеватор”, пропозицій і можливостей поставок палива основними конкурентами зроблено висновок, що потенційний обсяг ринку приблизно в 10 разів перевищує визначені концепцією проекту потужності виробничого комплексу, а конкурентне середовище характеризується як “вільна конкуренція”. Дослідження показують, що тверде паливо як товар характеризується низькою еластичністю попиту. На підставі цього можна констатувати, що:

- уся вироблена продукція може бути реалізована без значних маркетингових зусиль;

– вихід на ринок підприємства “Елеватор” з продукцією – пелетами, не приведе до серйозних змін на локальному цільовому ринку – середня ринкова ціна не знизиться, а захоплення підприємством 10% ринку не потягне за собою перерозподіл ринкових ніш між основними гравцями.

Рациональним з погляду мінімізації маркетингових зусиль є збут продукції оптом бюджетним організаціям та невеликим підприємствам на умовах доставки транспортом покупця (для просування товару достатньо провести цільовий маркетинг). Додатковим цільовим сегментом є приватні домогосподарства, що вимагає вжиття заходів щодо масового маркетингу, але дає змогу нівелювати перепади збуту продукції в періоди між закупівлями оптових покупців.

Результати комерційного аналізу мають враховуватися розробниками проекту під час планування технічних та споживчих характеристик продукції, що може потребувати коригування параметрів виробничого комплексу, а необхідні заходи щодо просування продукції на ринку мають бути враховані в конфігурації продукту проекту, бюджеті та інших планових документах проекту.

**Фінансовий аналіз.** Власників та інвесторів проекту насамперед цікавлять відповіді на запитання:

- коли будуть повернуті інвестовані кошти?
- яка прибутковість інвестованого капіталу?
- наскільки стійким із фінансового погляду є проект?

Методологія проектного аналізу орієнтована насамперед на визначення прибутковості виробництва та продажу одного або кількох видів товарної продукції. Для проектів, у яких ідеться про асортимент продукції у сотні та тисячі найменувань (наприклад це характерно для створення торгівельних організацій), оцінка фінансово-економічної ефективності може здійснюватися такими методами:

– порівнюються фінансово-економічні показники діяльності підприємства зі збуту всіх видів продукції “без проекту” з аналогічними показниками “з проектом”. Такий метод не дає змоги виділити прибутковість кожного виду продукції, але його доцільно використовувати, коли види продукції доповнюють один одного і одночасна реалізація нових та існуючих видів продукції дає синергетичний ефект;

– продукт проекту (новий вид товарів/послуг, новий ринковий сегмент і т.ін.) розглядається як окремий центр прибутку підприємства (бізнес-центр), а всі загальні накладні витрати (утримання адміністративного апарату, оплата земельної ділянки, охорона об’єкта, маркетингові витрати та ін.) розподіляються між центрами прибутку пропорційно до споживання ними спільних ресурсів підприємства.



Аналізуючи фінансову ефективність проекту, слід враховувати втрату вартості грошей у часі, а саме “майбутні гроші”, які будуть отримані від реалізації продукції та будуть “дешевше” теперішніх (інвестованих у проект) за рахунок таких факторів, як:

- інфляція;
- ризики інвестування у певну галузь (сферу діяльності);
- можливості отримання альтернативного доходу від вкладення грошей (у цінні папери або на банківський депозит);
- винагорода за втрату ліквідності при інвестуванні грошей у проект.

Отже, коректним є порівняння грошових потоків в одному часовому періоді. Більш детально питання оцінки фінансово-економічної ефективності проекту з урахуванням зміни грошей у часі розглянуті у підрозд. 4.3.

Фінансовий аналіз проекту здійснюється за такими етапами:

- прогнозування інвестиційних витрат;
- вибір джерел фінансування;
- прогнозування грошових потоків;
- прогнозування прибутків та збитків;
- розрахунок інтегральних показників фінансової ефективності проекту;
- аналіз фінансової стійкості проекту.

*Сума інвестицій* – це вартість початкових грошових вкладень у проект, які мають довгостроковий характер та використовуються для створення будь-яких видів активів. Після введення в дію підприємства інвестований капітал, вкладений у створення основних фондів, повертається у вигляді амортизаційних відрахувань як частина грошового потоку, а капітал, вкладений в оборотні активи, у тому числі в грошовій формі, після завершення “життєвого циклу” проекту має залишатися в інвестора у незмінному вигляді й розмірі.



Оцінка інвестиційних витрат на реалізацію проекту є першим кроком фінансового аналізу, на якому необхідно отримати відповідь на запитання: чи є у підприємства достатній обсяг фінансових ресурсів (власних та позикових) для реалізації цього проекту?

На основі отриманих даних про необхідні обсяги інвестицій для реалізації проекту прогностичні показники ціни та обсягів продажу продукції, прямі та накладні витрати виробництва розраховуються прогнози *прибутків/збитків* та *грошових потоків* проекту.

Основне завдання етапу “*Вибір джерел та схеми фінансування проекту*” – перевірити забезпеченість платоспроможності проекту на всіх фазах життєвого циклу. Сумарний грошовий потік проекту складається з трьох грошових потоків: від операційної, фінансової та інвестиційної видів діяльності.



**Завдання розробки схеми фінансування проекту** полягає в забезпеченні в усіх періодах, зокрема на початку експлуатації проекту до виведення його на планові обсяги збуту, додатного сумарного грошового потоку.

За умови недостатності власних коштів можуть бути залучені такі джерела фінансування проекту:

- інвестиції – капітальні, портфельні;
- випуск та розміщення облігацій;
- кредити в комерційних банках;
- нормальна кредиторська заборгованість;
- державні субсидії тощо.



Головний принцип відбору джерел фінансування проекту – середньозважена вартість залученого капіталу має бути мінімальною.

Принцип формування капіталу для фінансування проекту розглянемо на прикладі проекту “Відходи”.



Концепцією проекту є його бюджет, обмежений на рівні 1 млн грн.

Припустимо, що власних коштів підприємства “Елеватор” (500 тис. грн) вистачає тільки на половину необхідного обсягу інвестицій у проект, при цьому затверджена керівництвом



підприємства норма прибутковості капіталу становить 15% річних. Частину, що не вистачає, можна отримати у вигляді:

- кредиту в комерційному банку під 28% річних;
- кредиторської заборгованості перед постачальниками устаткування, який згодний на відстрочення платежу без штрафних санкцій, тобто вартість цього виду фінансування – 0% (максимальний розмір заборгованості може становити близько 100 тис. грн);
- включення до інвестиційного портфеля приватної компанії-інвестора, який згоден вкласти 250 тис. грн під 20% річних.

У цьому разі для фінансування проекту будуть залучатися кошти у такій послідовності.

1. Власні кошти підприємства – 500 тис. грн.
2. Кредиторська заборгованість перед постачальниками – 100 тис. грн на 6 міс.
3. Портфельні інвестиції приватного інвестора – 250 тис. грн.
4. Відкриття кредитної лінії в комерційному банку для забезпечення коштами в періоди неплатоспроможності, наприклад, коли з'явиться необхідність терміново розрахуватися з постачальниками устаткування. Вартість капіталу у вигляді банківського кредиту є найбільшою (28%), тому залучатися він буде тільки в разі необхідності.

За такою схемою фінансування середньозважена вартість залученого капіталу становитиме 16,7%:

$$500 * 0,15 + 100 * 0 + 250 * 0,20 + 150 * 0,28 / 1000 = 16,7.$$

На етапі “Аналіз фінансової стійкості проекту” на фінансовій моделі проекту (розробляється в середовищі спеціалізованого програмного забезпечення, або у вигляді EXCEL-таблиць) досліджується еластичність фінансових показників до зміни основних параметрів проекту, які можуть відбутися під впливом ризиків. Найчастіше інвестора цікавить, як зміниться доходність проекту при зміні таких параметрів, як ціна та обсяги продажу продукції/послуг, рівень інфляції, зарплата персоналу, обсяги інвестицій, кредиторська заборгованість та ін.

Показники фінансової ефективності проекту розглянуто в підрозд. 4.3.

**Економічний аналіз.** У контексті економічного аналізу оцінюється ефективність проекту з погляду економічних структур більш високого рівня, а саме:

- економіки країни, регіону, міста (регіональна ефективність);
- галузі економіки, промислових кластерів, фінансово-промислових груп тощо (галузеву ефективність).

Для оцінки економічної ефективності проекту використовуються та сама методологія, що й при проведенні фінансового аналізу – прогнози грошових потоків з урахуванням зміни вартості грошей у часі.

У процесі економічного аналізу позитивний грошовий потік включає:

- дохід від господарської діяльності підприємств державної або комунальної власності, отриманий у процесі реалізації та експлуатації проекту;
- надходження від податків, акцизів та інших зборів до державних і місцевих бюджетів від діяльності підприємства;
- дохід від ліцензування, проведення конкурсів і тендерів на геологорозвідувальні, дослідні, проектувальні роботи та експлуатацію об'єктів, створених у межах проекту;
- платежі на погашення кредитів, виданих учасникам проекту з державного та місцевих бюджетів;
- інші доходи та платежі (у тому числі комісійні), що отримують державний та місцеві бюджети в процесі реалізації проекту.

При цьому необхідно враховувати зниження економічної ефективності проекту за наявністю податкових канікул для новоствореного підприємства, гарантування державою інвестиційних ризиків тощо.

Від'ємний грошовий потік складається з таких складових потоків:

– виділення бюджетних ресурсів з метою інвестування у створення активів підприємства;

– закріплення права власності держави або органів місцевого самоврядування у частині акцій акціонерного товариства, що створюється в процесі реалізації проекту;

– виділення бюджетних ресурсів на незворотній основі (субсидювання).

При розрахунках *регіональної ефективності* проекту необхідно зважати на такі фактори:

– додаткові ефекти, що виникають у суміжних галузях господарського комплексу, а також соціальні та екологічні ефекти, характерні для певного регіону;

– до грошових потоків, що виникають унаслідок реалізації проекту, включаються грошові надходження: внутрішньорегіональні (реалізація виробленої в регіоні продукції, платежі по наданих на регіональному рівні позиках, субсидіях, дотаціях, надходження податкових та митних платежів тощо); такі, що надходять до регіону із зовнішнього середовища (державні інвестиції, цільові програми, іноземні інвестиції тощо);

– за наявністю необхідної інформації враховуються зміни доходів та витрат інших підприємств і мешканців регіону, пов'язані з реалізацією проекту.

Розрахунки показників *галузевої ефективності* проекту проводяться аналогічно до розрахунку регіональної ефективності, але при цьому необхідно враховувати такі фактори:

– вплив результатів проекту на діяльність інших підприємств галузі;

– до витрат підприємств-учасників проекту не включаються відрахування і дивіденди, які сплачуються ними у спеціалізовані галузеві фонди;

– не беруться до уваги взаєморозрахунки між підприємствами галузі;

– не враховуються відсотки по кредитах, наданих галузевими фондами підприємствам цієї галузі, – учасникам проекту.

**Інституціональний аналіз.** Мета цієї частини дослідження – оцінити середовище реалізації проекту в організаційному, нормативно-правовому, політичному аспектах. Під час проведення інституціонального аналізу досліджуються такі питання.

1. Вплив політичного та економічного середовища на реалізацію проекту та умови функціонування продукту проекту на фазі експлуатації. Зокрема, необхідно приділити увагу державній політиці з питань захисту навколишнього середовища, дотримання норм податкового законодавства, державної підтримки проектів, зовнішньоекономічної діяльності тощо.

2. Оцінка нормативно-розпорядчого поля в галузі, у межах якої буде реалізовуватися проект.

3. Визначення організаційної форми управління проектом, яка відповідає особливостям організацій-учасників і специфіці проекту.

4. Вибір організаційної структури підприємства, що створюється або реорганізується в межах реалізації проекту.

5. Оцінка сильних і слабких сторін учасників проекту з погляду їх матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу, організаційної культури, структури, фінансового стану тощо.

Як результат проведення інституціонального аналізу мають бути сформульовані висновки та рекомендації щодо:

– відповідності, а за необхідності – адаптації проекту до чинного нормативно-законодавчого поля, галузевих стандартів, нормативів та інших підзаконних актів, що можуть справляти негативний вплив на його реалізацію;

- вибору й обґрунтування організаційної структури управління проектом;
- розробки або зміни організаційної структури підприємства, що буде експлуатувати продукт проекту;
- принципів формування, підготовки та організації продуктивної роботи команди управління проектом;
- посилення слабких сторін учасників проекту (матеріальної бази, людських ресурсів, кваліфікації персоналу, управлінських та адміністративних ресурсів та ін.), які можуть стати факторами ризику в процесі реалізації проекту.

**Екологічний аналіз.** Цей вид аналізу посідає окреме місце в процесі проведення техніко-економічного дослідження. Така ситуація пояснюється тим, що причинно-наслідкові зв'язки між господарською діяльністю людей та змінами в навколишньому середовищі ще недостатньо досліджені, і тому недосконалі технічні рішення можуть призвести в майбутньому до незворотних змін у навколишньому середовищі, техногенних катастроф тощо.

Цілями екологічного аналізу є:

- виявлення потенційної шкоди навколишньому середовищу як на інвестиційній фазі проекту, так і в подальшому під час експлуатації продукту проекту;
- визначення заходів щодо запобігання, нейтралізації або пом'якшення негативного впливу проекту на екосистему.

За даними Світового банку, у середньому витрати на заходи екологічної безпеки становлять не більше ніж 3% від загальної вартості проекту. Але якщо заходи екологічної безпеки впроваджуються вже після розробки проекту, вони потребують значно більших витрат (до 10%). Така статистика зумовлює важливість проведення ретельного екологічного аналізу до фази планування проекту.

Екологічний аналіз проводиться відповідно до таких принципів:

- оцінки очевидних екологічних наслідків проекту;
- урахування взаємозалежності вигід та витрат;
- оцінки стану навколишнього середовища “без проекту” та “з проектом”;
- застосування механізмів оцінки неявних вигід та витрат.

Найбільш складне завдання при проведенні екологічного аналізу полягає в оцінці в кількісному (грошовому) вимірі різноманітного впливу шкідливих факторів виробництва на навколишнє середовище. Тому доволі часто екологічний аналіз проводиться на якісному рівні через оцінку впливу на рецептори людини, корозію ґрунтів, поведінку тварин та стан рослин. Для оцінки негативного впливу проекту на екосистему в кількісному грошовому вимірі можуть бути застосовані такі методи:

– *оцінка змін продуктивності* – здійснюється, наприклад, для розрахунку наслідків забруднення через втрати сільськогосподарської продукції, виробництво якої зменшилося після реалізації проекту;

– *оцінка втрат доходу* – розрахунок наслідків забруднення через втрати прибутку підприємства внаслідок штрафів, ужиття заходів щодо захисту навколишнього середовища тощо;

– *оцінка альтернативної вартості* – здійснюється тоді, коли внаслідок реалізації проекту гине унікальний природний комплекс, вартість якого складно оцінити. Наприклад, якщо внаслідок будівництва гідроелектростанції можуть бути затоплені унікальні природні ландшафти, доцільно розрахувати вартість електроенергії, отриманої з інших джерел, і оцінити, чи варті прибутки від реалізації проекту загубленої екосистеми;

– *аналіз ефективності витрат* – розраховується вартість усіх заходів щодо нейтралізації негативного впливу проекту на навколишнє середовище;

– *аналіз превентивних витрат* – розраховується вартість превентивних заходів щодо отримання можливостей реалізації проекту.

За результатами екологічного аналізу мають бути сформульовані висновки стосовно:

- позиціювання (категоризування) проекту з позицій екологічної безпеки;
- комплексу заходів щодо запобігання негативному впливу проекту на навколишнє середовище.

**Соціальний аналіз.** Під час проведення соціального аналізу розглядаються такі питання:

- попередня соціальна ідентифікація проекту;
- відповідність концепції проекту соціальній орієнтації та задоволенню потреб населення;
- визначення цільових груп населення, на які спрямовано результати реалізації проекту;
- прийнятність проекту для місцевого культурного середовища;
- соціальні наслідки проекту.

Вплив проекту на соціальне середовище може бути оцінений через такі фактори:

- зміна кількості та якості робочих місць у місті, регіоні тощо;
- покращання житлових та соціально-побутових умов мешканців;
- зміни умов праці на підприємстві;
- зміни структури виробничого персоналу;
- зміни у забезпеченні населення окремими видами товарів/послуг;
- зміни стану здоров'я працівників підприємства та місцевих мешканців;
- збільшення вільного часу та організація дозвілля працівників підприємства та місцевих мешканців.

Труднощі проведення соціального аналізу пов'язані, насамперед, з обмеженістю застосування формальних методів і відсутністю стандартних методів і процедур. Разом з тим наявність позитивного соціального ефекту від проекту (створення нових робочих місць, покращання умов праці і відпочинку, забезпечення мешканців послугами, житлом та ін.) матиме важливе значення для підтримки проекту такими стейкхолдерами, як місцева громада, органи муніципального управління, громадські організації, що створює передумови для його успішної реалізації.

**Аналіз проектних ризиків** більш детально викладено у розд. 9, де розглядаються питання планування ризиків. У цьому підрозділі увага акцентується на аналітичному аспекті виявлення впливу ризиків на життєздатність проекту.

Першим кроком аналізу проектних ризиків є ідентифікація ризиків зовнішнього оточення та внутрішнього середовища проекту. На другому кроці оцінюється ймовірність прояву та сила впливу ризиків. Ці процедури здійснюються експертними методами. Для оцінювання сили впливу ризику за його наслідками можна використовувати таку трибальну шкалу:

- *помірні* – ризики, що можуть призвести до втрати частини прибутку від реалізації продукції проекту;
- *середні* – ризики, що можуть призвести до повної втрати прибутку від проекту, а можливо і втрати власних коштів власника (інвестора);
- *надмірні* – ризики, що можуть призвести до повного краху і закриття проекту.

Для оцінки вірогідності реалізації ризику можна використовувати, наприклад, таку шкалу:

- 0–20% – ризик малоімовірно реалізується;
- 20–40% – ризик скоріше не реалізується, ніж реалізується;

- 40–60% – про вірогідність реалізації ризику не можна нічого сказати;
- 60–80% – ризик скоріше реалізується, ніж не реалізується;
- 80–100% – ризик реалізується обов'язково.

Після цього за результатами оцінки кожного експерта розраховується середня *оцінка небезпечності* (статус) кожного ризику як добуток сили впливу та ймовірності реалізації.

Наступним кроком є оцінка *стійкості проекту* до впливу ризиків та невизначеностей, для чого можуть використовуватися методи:

- узагальненої оцінки стійкості;
- розрахунку рівнів беззбитковості;
- метод варіації параметрів;
- оцінки очікуваного ефекту проекту з урахуванням кількісних характеристик невизначеності.

Кожен наступний метод у списку є більш точним, але і більш трудомістким, тому застосування кожного з них окремо не потребує проведення аналізу за попередніми.

1. При застосуванні методу *узагальненої оцінки стійкості проекту* рекомендується:

- використовувати помірнопесимістичні прогнози техніко-економічних параметрів проекту, цін на продукцію, курсів валют, собівартості та термінів виконання робіт, інших параметрів зовнішнього оточення проекту;
- зарезервувати кошти на непередбачені інвестиційні та операційні витрати;
- збільшити норму дисконту (коефіцієнт знецінювання грошей у часі) на величину поправок на ризик.

Розмір премії за ризик, на яку збільшується норма дисконту, встановлюється експертним шляхом у розмірі 0–20% залежно від новизни використовуваних устаткування, технологій, розвитку ринків збуту та інших факторів.

2. За методом *розрахунку рівнів беззбитковості* ступінь стійкості проекту до можливих факторів ризику може бути охарактеризований через граничні показниками параметрів проекту (такі, як споживчі властивості продукту, обсяги збуту, ціна реалізації, ставки податків та ін.), при яких забезпечується беззбитковість виробництва.



**Рівнем беззбитковості (РБ)** проекту називають співвідношення обсягів виробництва (продажу), при яких забезпечується беззбитковість роботи підприємства та номінальних, запланованих у проекті.

Для кожного параметру проекту РБ може бути різним. Проект вважається *стійким*, якщо усереднений показник РБ не перевищує 0,6–0,7. Наближення РБ до 1 (100%) свідчить про недостатній рівень стійкості проекту до факторів ризику.

3. *Метод варіації параметрів* полягає в дослідженні чутливості інтегральних показників проекту до варіювання окремих параметрів, таких як обсяги інвестицій, обсяги виробництва, виробничі витрати, відсотки по кредитах, індекси інфляції та ін.

Стійкість проекту оцінюється шляхом розрахунків лімітних значень його параметрів, при яких проект стає неприбутковим.

4. *Оцінка очікуваного ефекту проекту з урахуванням кількісних характеристик невизначеності*. При використанні цього методу розробляється множина  $n$  сценаріїв розвитку проекту, кожний з яких відображає певну комбінацію варіацій параметрів під впливом факторів ризику. При цьому вірогідність реалізації кожного сценарію вважається відомою (визначається експертним шляхом). Для кожного сценарію розраховуються показники ефективності проекту.

Після оцінки стійкості проекту розробляється *матриця реакцій на найбільш небезпечні ризики*. Якщо необхідні спеціальні заходи щодо пом'якшення та протидії

ризикам (створення резервного фонду, збільшення складських запасів сировини, розробка альтернативних джерел постачання сировини та каналів збуту тощо), ці заходи мають бути включені до плану проекту, що скоріш за все призведе до зміни показників фінансової ефективності проекту.

У разі суттєвих змін конфігурації проекту необхідно повторно виконати фінансовий, технічний, комерційний та інші види аналізу проекту.

На підставі результатів ТЕО ухвалюються рішення щодо прийняття проекту до розробки або щодо його відхилення. Як зазначалося, жорстких нормативно затверджених вимог до формату ТЕО не існує, але структура цього документа має відповідати змісту проведеного техніко-економічного дослідження. Приклад структури ТЕО проекту “Відходи” наведений у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

### Структура техніко-економічного обґрунтування проекту “Відходи”



Розділ	Структура розділу
1	2
1. Основна ідея	1.1. Стисла характеристика підприємства “Елеватор”
	1.2. Інноваційна ідея проекту
	1.3. Перелік заінтересованих осіб
	1.4. Загальні відомості про проект
2. Технічний аналіз	2.1. Виробнича програма, оцінка виробничої потужності технологічного комплексу
	2.2. Аналіз технології виробництва пелет, умови придбання і передачі технології
	2.3. Аналіз альтернативних варіантів виробничого комплексу
	2.4. Вибір місця розташування цеху на території підприємства або за його межами, оцінка існуючих інженерних споруд
	2.5. Оцінка обсягів будівельних робіт
	2.6. Загальна оцінка інвестиційних витрат
	2.7. Матеріальні та енергетичні ресурси, необхідні для забезпечення виробничої програми
	2.8. Характеристика необхідного виробничого персоналу
	2.9. Накладні витрати
3. Комерційний аналіз	3.1. Макроекономічний аналіз стану паливно-енергетичної галузі України
	3.2. Цільовий ринковий сегмент збуту продукції – паливних брикетів (пелет)
	3.3. Оцінка конкурентного середовища
	3.4. Аналіз конкурентних позицій пелет виробництва підприємства “Елеватор”
	3.5. Оцінка каналів збуту продукції
	3.6. Аналіз маркетингових заходів щодо просування пелет на ринку. Бюджет маркетингу
	3.7. Прогноз збуту продукції
4. Фінансовий аналіз	4.1. Прогнозний план прибутків та збитків виробництва пелет з урахуванням зменшення витрат підприємства на утилізацію відходів
	4.2. Аналіз точки беззбитковості виробництва пелет
	4.3. План-прогноз грошових потоків від виробництва пелет з урахуванням зменшення витрат підприємства на утилізацію відходів
	4.4. План-прогноз балансу активів/пасивів підприємства “з проектом”
	4.5. Розрахунок фінансових показників проекту
5. Економічний аналіз	5.1. Аналіз збільшення надходжень до місцевого бюджету внаслідок реалізації проекту

Закінчення табл. 4.8



1	2
6. Інституціональний аналіз	6.1. Аналіз чинного нормативно-правового поля
	6.2. Офіційні мандати, необхідні для реалізації проекту та збуту продукції
	6.3. Організація управління проектом на підприємстві
	6.4. Місце цеху з виробництва пелет в організаційній структурі підприємства
7. Екологічний аналіз	7.1. Аналіз шкідливих факторів впливу виробництва пелет на навколишнє середовище
	7.2. Характеристика необхідних заходів з питань охорони праці виробничого та адміністративного персоналу
8. Соціальний аналіз	8.1. Аналіз вигод, які отримає місцева громада від створення виробництва пелет
9. Аналіз інвестиційних ризиків	9.1. Аналіз найбільш небезпечних ризиків проекту: технологічні, маркетингові, екологічні, політичні, фінансові
	9.2. Аналіз чутливості фінансових показників проекту до зміни основних показників виробництва
	9.3. Матриця реакції на ризики

За необхідністю після розробки ТЕО стейкхолдери проекту можуть ініціювати проведення експертизи проекту незалежними спеціалістами.

Суб'єктами проведення експертизи можуть бути як окремі спеціалісти, так і проектні організації, консалтингові фірми, експертні підрозділи фінансово-кредитних установ, державні та муніципальні служби (наприклад служба екологічного контролю, служба протипожежної охорони, міські архітектурне та адміністративно-технічне управління).

На цей час в Україні обов'язковою є експертиза лише будівельних проектів та великих проектів, що фінансуються повністю або частково за рахунок державного бюджету. Проекти приватного сектору можуть не проходити експертизу, але якщо йдеться про мільйонні інвестиції, переважна більшість інвесторів, зокрема банки, вимагають проведення експертизи, які вважають, що краще витратити додатково близько 1% вартості на оцінку проекту незалежними експертами, ніж втратити великі обсяги інвестицій у разі виявлення помилок розробників на фазі його реалізації.

Розділи, за якими проводиться експертиза проекту, відповідають розділам ТЕО, але проведення повного комплексу експертизи не є обов'язковим – стейкхолдери можуть замовити експертні оцінки тільки по аспектах, які їх найбільше цікавлять.



Керівництво підприємства “Елеватор” планує продавати пелети комунальним закладам району через процедуру тендерних закупівель, тому прийнято рішення про проведення таких видів експертизи уповноваженими державними органами:

- експертиза якості продукції та її сертифікація (необхідні для процедури проведення державних закупівель);
- експертиза екологічної безпеки виробництва та продукції (також необхідні для процедури проведення державних закупівель);
- експертиза соціальної корисності проекту – керівництво підприємства планує використовувати висновки щодо соціальної корисності проекту під час переговорів з органами місцевого самоврядування;
- фінансова експертиза – необхідна умова банку для кредитування проекту.

Отже, техніко-економічне обґрунтування проекту є документом, у якому відображена комплексна оцінка обраного альтернативного варіанта досягнення цілей проекту.

### 4.3. Аналіз фінансової ефективності проекту: методологія розрахунку основних фінансових показників

Фактори зміни вартості грошей у часі. Дисконтування та компаундинг. Розрахунок інтегральних фінансових показників проекту.

Оцінювання фінансової ефективності здійснюється шляхом порівняння показників діяльності “з проектом” та “без проекту”.

На відміну від поточних процесів, фінансову ефективність проекту не можна оцінювати протягом одного планового періоду (рік, півріччя, квартал, місяць). Це пов’язано зі специфікою проектної діяльності: на фазі реалізації кошти інвестуються у створення продукту проекту (на цій фазі грошовий потік є від’ємним, а проект – суто збитковим), і лише через деякий час після передачі продукту в експлуатацію починається генерація позитивних грошових потоків. Тому оцінка прибутковості проекту має проводитися на підставі даних про рух грошових коштів протягом життєвого циклу проекту, починаючи з фази реалізації і закінчуючи фазою експлуатації.

Порівнюючи грошові потоки, які генеруються на різних фазах проекту, необхідно враховувати, що гроші втрачають свою вартість у часі внаслідок таких факторів:

- інфляція – макроекономічний показник, який характеризує втрату купівельної спроможності національної валюти у часі;
- можливості отримання прибутку від альтернативного вкладання коштів в інший проект або в будь-який фінансовий інструмент (цінні папери, банківський депозит, облігації державної позики, векселі, дорогоцінні метали та інше);
- ризики інвестування – чим більш ризикованим є вкладання коштів, тим більшу винагороду необхідно запропонувати інвесторові для того, щоб зацікавити його вкладати свій капітал у проект.



Розмір премії за ризик встановлюється експертним шляхом. Визначаючи розміри премії для ризикових операцій, можна орієнтуватися на рекомендації зарубіжних експертів (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

#### Розміри премії за ризик

Види інвестицій	Ставка, %
Вкладення з метою збереження позицій на ринку	Близько 6
Оновлення виробничих фондів	10–15
Вкладення у придбання нових технологій з метою зниження виробничих витрат	від 15
Вкладення з метою освоєння нового ринкового сегменту	від 20
Ризикові інвестиції, пов’язані з випуском нової продукції	від 25



Коректним є оперування грошовими потоками в межах одного часового періоду або зведеними до одного часового періоду.

Для урахування фактору зміни вартості грошей у часі при проведенні фінансового аналізу проекту використовують поняття “теперішня вартість майбутніх грошей” – Present Value (PV). Процедура зведення вартості майбутніх грошей до теперішньої називається дисконтуванням.





**Дисконтування** (знецінювання) – процес визначення теперішньої вартості грошового потоку шляхом поетапного коригування майбутніх грошових надходжень з використанням ставки дисконтування.

**Ставка дисконтування** – відсоткова ставка, що враховує невизначеність та ризику при розрахунках теперішньої вартості грошей з огляду на тривалість періоду дисконтування. За економічною суттю ставку дисконтування можна розглядати як норму доходності на вкладений у проект капітал, яку вимагає інвестор.

Ставка дисконтування  $r$  використовується в розрахунках теперішньої вартості грошей у складі коефіцієнта дисконтування  $K_d$ , який для  $t$ -го періоду часу визначається таким чином:  $K_d = 1/(1+r)^t$ .

Коефіцієнт дисконтування для кожного часового періоду  $i$  і ставки дисконтування є величиною табульованою (його значення може бути вибрано із відповідних таблиць).



Наприклад, ставка дисконтування в проекті “Відходи” визначена керівництвом підприємства у розмірі 25%. За таких умов коефіцієнт дисконтування по роках має такі значення (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

#### Розрахунок коефіцієнта дисконтування по роках

Роки проекту	Коефіцієнт дисконтування
0-й	$1/(1 + 0,25)^0 = 1$
1-й	$1/(1 + 0,25)^1 = 0,8$
2-й	$1/(1 + 0,25)^2 = 0,64$
3-й	$1/(1 + 0,25)^3 = 0,512$
4-й	$1/(1 + 0,25)^4 = 0,4096$



Ставка дисконтування може визначатися для будь-якого часового періоду – року, кварталу, місяця, при цьому, найчастіше, її величина пропорційна до тривалості планового періоду, хоча може бути розподілена у часі й нерівномірно.

Теперішня вартість майбутнього грошового потоку  $t$ -го періоду розраховується шляхом визначення добутку відповідного елемента грошового потоку на коефіцієнт дисконтування відповідного періоду. Отже, за допомогою дисконтування можна визначити суму, яку інвестору доведеться сплатити сьогодні за право отримати прогнозований прибуток у майбутньому.

Для оцінки фінансової ефективності проекту використовують такі інтегральні показники:

- чиста зведена вартість (NPV – Net Present Value);
- внутрішня норма рентабельності (прибутковості) (IRR – Internal Rate of Return);
- індекс прибутковості (PI– Profitability Index);
- період (термін) окупності проекту (PBP – Payback Period) та дисконтований період окупності (DPP – Discounted Payback Period).

**Чиста зведена вартість (NPV – Net Present Value).** Показник розраховується як сума чистих грошових потоків (доходи мінус витрати) за періодами, скоригованими за прийнятою ставкою дисконтування відповідно для кожного періоду:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

де  $T$  – загальний період розрахунку показників проекту;  $t$  – індекс року виконання/експлуатації проекту;  $B_t$  – надходження від реалізації проекту (вигоди);  $C_t$  – поточні витрати;  $r$  – ставка дисконтування;  $I_0$  – інвестиційні витрати.

Тривалість загального періоду розрахунку показників  $T$  визначається такими факторами, як:

- фізичний знос, який визначається експлуатаційним ресурсом виробничого устаткування, реновація або заміна якого вимагає нових інвестицій і може розглядатися як новий проект;

- моральний знос, який настає через старіння технологій, втрати конкурентоспроможності продукції внаслідок науково-технічного прогресу;

- завершення життєвого циклу продукту на ринку;

- поява нових загроз або перспектив конкурентного середовища;

- поява товарів-субститутів, що призводить до посилення функціональної конкуренції;

- вимоги інвестора щодо терміну повернення інвестицій.

Критерієм прийнятності проекту є додатне значення показника чистої теперішньої вартості ( $NPV > 0$ ).

Перевага показника NPV полягає в тому, що прибутковість проекту оцінюється в абсолютному виразі в грошових одиницях, отже, є можливість оцінити масштабність грошових надходжень проекту. Крім того, прибутковість програми (мультипроекту) можна оцінити як суму NPV проектів, що входять до неї. Проте абсолютний вираз цього показнику є водночас і недоліком, оскільки не він відображає зв'язок із витраченими ресурсами (відносна ефективність), що може спричинити викривлення при порівнянні проектів з однаковим NPV, але з різними витратами. Істотним недоліком NPV є те, що його розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на весь термін життєвого циклу проекту, що дуже складно і ненадійно. Крім того, часто NPV вимушено розраховується виходячи з припущення про постійність ставки дисконтування, що також є малореальним.



У проекті “Відходи” грошовий потік на фазі реалізації проекту генерується від інвестиційної діяльності та має від’ємне значення 1 млн грн.

За результатами комерційного аналізу, протягом чотирьох наступних років підприємство буде поступово нарощувати обсяги продаж товарної продукції (пелет) за постійною ціною 800 грн/т. Суми постійних та змінних витрат на виконання річних виробничих програм розраховані за результатами технічного аналізу. Підсумковий (чистий) грошовий потік по роках відображений у табл. 4.11.

Таблиця 4.11

### Грошові потоки проекту

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Прогнозні об’єми продажу пелет	1000	1600	1900	2000
Дохід від реалізації, тис. грн	800	1280	1520	1600
Постійні та змінні витрати, тис. грн	300	480	570	600
Чистий грошовий потік, тис. грн	500	800	950	1000

Діаграма грошових потоків проекту зображена на рис. 4.7.

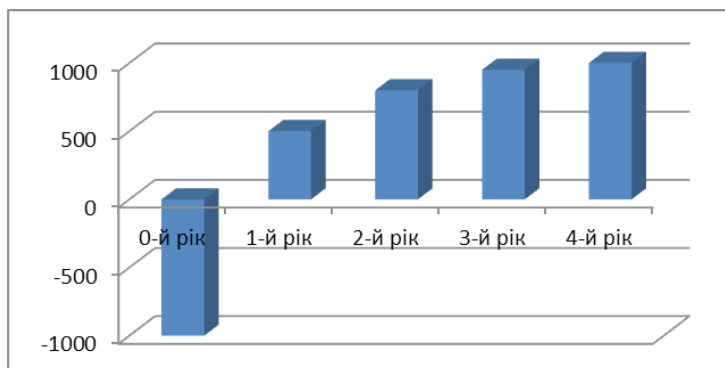


Рис. 4.7. Грошові потоки проекту “Відходи”

При визначеній керівництвом підприємства нормі доходності інвестованого у проект капіталу (ставка дисконтування) 25% вартість грошових потоків по роках має такі значення (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

#### Чисті зведені грошові потоки проекту

Роки проекту	Чистий річний грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дискontований чистий річний грошовий потік, тис. грн
0-й	-1000	$1/(1 + 0,25)^0 = 1$	$-1000 * 1 = -1000$
1-й	500	$1/(1 + 0,25)^1 = 0,8$	$500 * 0,8 = 400$
2-й	800	$1/(1 + 0,25)^2 = 0,64$	$800 * 0,64 = 512$
3-й	900	$1/(1 + 0,25)^3 = 0,512$	$900 * 0,512 = 460,8$
4-й	1000	$1/(1 + 0,25)^4 = 0,4096$	$1000 * 0,4096 = 409,6$
Разом	2205		782,4

Розрахунок чистої зведеної вартості проекту без урахування вартості інвестованого капіталу дає завищені оцінки прибутковості і не є коректним. При розрахунку NPV грошові потоки наводяться до моменту початку проекту.

**Внутрішня норма рентабельності (прибутковості) (IRR – Internal Rate of Return).** Оскільки додатні грошові потоки зазвичай генеруються проектом у віддалених періодах, при збільшенні ставки дисконтування прибутковість проекту зменшується. Показник IRR відображає граничний рівень ставки дисконтування, при якому чиста зведена вартість проекту за весь його життєвий цикл (NVP) матиме додатне значення, тобто цей показник визначає максимальну “вартість грошей”, при якій проект перебуватиме в межах прибутковості. Інакше кажучи, IRR дорівнює максимальній вартості позикового капіталу (відсотку по позиках), при якому проект залишається на беззбитковому рівні.

Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при варіаціях ставки дисконту за формулою

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0.$$

! Розраховане значення IRR є верхньою межею для ініціаторів проекту при “торгах” з інвесторами за залучення капіталу.

Для проекту “Відходи” зі підвищенням вартості інвестованого капіталу NPV також збільшується (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

### Чутливість NPV до збільшення вартості інвестованого капіталу

Ставка дисконтування, %	25	35	45	55	65
NPV, тис. грн	782,4	476,194	246,76	70,5	-67,86

Методом послідовного наближення встановлено, що ставка дисконтування, при якій NPV дорівнює 0, становить 59,8%.

Отже, IRR проекту “Відходи” становить 59,8%.

**Індекс прибутковості (PI – Profitability Index).** Відносний показник, який показує співвідношення всіх доходів (вигод) до всіх витрат за проектом:

$$P = \left[ \sum_{t=1}^T \frac{B_t}{(1+r)^t} \right] \div \left[ I + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} \right],$$

де  $I$  – початкові капітальні вкладення;  $B_t$  – поточні доходи (вигоди);  $C_t$  – поточні витрати;  $t$  – індекс року виконання/експлуатації проекту;  $r$  – ставка дисконтування.

У літературі також трапляється близький до PI за змістом і алгоритмом розрахунку показник *коефіцієнт вигод/витрат (BCR – Benefit/Cost Ratio)*.

**Дисконтований період окупності (DPP).** Це часовий інтервал, протягом якого дисконтовані грошові потоки від експлуатації проекту покривають вкладені у проект інвестиції.

На практиці показник періоду окупності використовується як з урахуванням зміни вартості грошей у часі, так і без урахування цієї зміни. Такий показник має назву **термін окупності проекту (PBP – Payback Period)** і найчастіше застосовується при розрахунках термінів повернення портфельних інвестицій, де зміна вартості грошей у часі компенсується за рахунок відсотків по кредитах.

! Отже, проект вважається прибутковим і може бути рекомендований до реалізації, якщо інтегральні фінансові показники мають такі значення:

- чиста зведена вартість проекту є додатною;
  - внутрішня норма рентабельності вища за вартість позикового капіталу;
  - індекс прибутковості більше від одиниці;
  - термін окупності проекту не перевищує тривалість його життєвого циклу (періоду розрахунку фінансових показників).
- Якщо хоча б один із названих показників не відповідає цим вимогам, проект відхиляється або повертається на доопрацювання.

#### 4.4. Розроблення бізнес-плану проекту

Призначення та структура бізнес-плану. Вимоги до документа бізнес-плану. Розробка маркетингового обґрунтування. Позиціонування продукції на ринку. Характеристика зрілості галузі. Проведення SWOT-аналізу. Розробка маркетингової стратегії. Фінансове обґрунтування бізнес-плану. Розробка плану грошових потоків та плану прибутків/збитків. Розрахунок точки беззбитковості виробництва. Формування стратегії інвестування в проект.

Бізнес-план є одним з основних документів, які розробляються в процесі аналізу і техніко-економічного дослідження на передінвестиційній фазі проекту.



**Бізнес-план** – плановий документ, яким визначається сутність бізнес-ідеї та всебічні аспекти діяльності в процесі її реалізації й отримання запланованого прибутку: ринкові, виробничі, організаційні, правові, фінансово-економічні та ін.

Процес бізнес-планування притаманний не всім видам проектів, а в основному тим, що мають комерційну спрямованість.

Бізнес-план виконує дві важливі функції:

– **зовнішню**: ознайомити представників ділових кіл із сутністю й основними аспектами реалізації бізнес-ідеї. Зовнішні інвестори і кредитори ніколи не будуть вкладати гроші в проект, доки не будуть переконані, що проект має чітко сформульовану стратегію успіху і заслуговує фінансової підтримки;

– **внутрішню**: розробити механізм самоорганізації, тобто цілісну комплексну систему управління реалізацією проекту.

Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямів і цілей діяльності, а й планування оперативних дій для їх досягнення.

Призначення та функції бізнес-плану відображені на рис. 4.8.

Розробка бізнес-плану дає змогу вирішувати цілу низку завдань, основними з яких є такі:

– забезпечити більш детальне опрацювання проблеми, що, відповідно, знизить ризики діяльності;

– провести самоперевірку бізнес-ідеї проекту;

– конкретизувати бізнес-перспективи у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку, тобто створити орієнтири для оцінки реалізації бізнес-ідеї та її ефективності;

– розробити перспективний погляд на організацію та її внутрішнє і зовнішнє середовище;

– підготувати документальне обґрунтування бізнес-ідеї для переговорів із потенційними інвесторами;

– усвідомити вищим управлінським персоналом стратегічні цілі.

Для вирішення завдань, поставлених перед розробниками бізнес-плану, цей документ (бізнес-план) повинен:

– скласти в інвесторів позитивне враження про компетенцію розробників, оскільки він є “візитною картою” проекту. Для цього бізнес-план має бути добре структурованим, написаним простою і зрозумілою мовою з використанням коротких і чітких формулювань. Інформацію слід подавати з використанням таблиць, схем, гра-

фіків, діаграм, щоб будь-який інвестор міг легко відшукати відповіді на запитання, які найбільше його цікавлять;

– повинен містити комплексне всебічне обґрунтування реалізації бізнес-ідеї, зокрема: виробниче, маркетингове організаційне, фінансове, аналіз інвестиційних ризиків тощо;

– бути спрямованим на перспективу, що забезпечить можливість розробки на основі результатів проекту подальших планів зі збереженням наступності розвитку;

– базуватися на об'єктивних даних, реальних фактах та обґрунтованих пропозиціях, оскільки будь-яка помилка, знайдена потенційним інвестором, здатна звести нанівець усі зусилля розробників проекту;

– бути гнучким, що забезпечує можливість внесення змін та коректив у розроблені проекти і програми відповідно до викликів зовнішнього середовища;

– відповідати вимогам захисту інформації, оскільки він містить конфіденційну інформацію про бізнес-ідею та її власників. Тому при першому знайомстві з потенційним інвестором зазвичай йому надається короткий огляд (резюме) бізнес-плану, і тільки коли інвестор виразив свою зацікавленість і готовність співпрацювати, йому представляється детальний план.

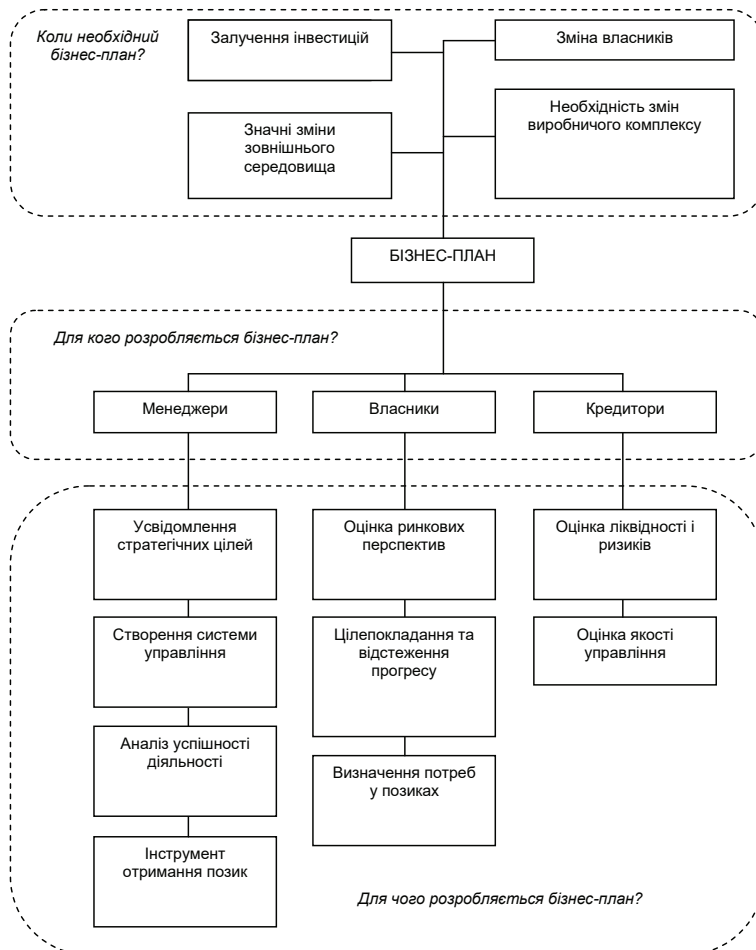


Рис. 4.8. Функції та призначення бізнес-плану

Численні методики бізнес-планування, які існують на цей час, можна поділити на три категорії: міжнародні, державні та корпоративні. До найбільш відомих та найчастіше використовуваних міжнародних методик належать: методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку); методика World Bank (Всесвітній банк реконструкції та розвитку); методика компанії "Goldman, Sachs & Co" (найбільший банківський дім Уолл-стріт, один із лідерів світового інвестиційного бізнесу); методика компанії "Ernst & Young" (інтернаціональна консультативно-аудиторська компанія).

На державному рівні в Україні на цей час не прийнято єдиних стандартів бізнес-планування. Корпоративні методики формуються банками, інвестиційними компаніями, великими фінансово-промисловими групами тощо, але кожний суб'єкт фінансової діяльності висуває власні вимоги до структури і наповнення бізнес-плану.

Незважаючи на різноманіття вимог до бізнес-планів, обов'язковими для цих документів є такі структурні складові: фінансовий план (finance); план маркетингу (marketing); план виробництва (engineering); організаційний план (management). Перелік основних питань, які мають бути розкриті в кожному розділі бізнес-плану, наведено на рис. 4.9.

Розглянемо основні структурні компоненти бізнес-плану.

**Опис товару/послуги.** Головним джерелом отримання прибутку та кінцевою метою бізнес-ідеї є продаж товарів/послуг, вироблених (наданих) завдяки реалізації проекту. Проекти в реальному секторі економіки спрямовані на продаж матеріальних виробів, проекти публічного сектору – переважно на надання послуг певним категоріям громадян, причому в деяких випадках вартість послуг оплачують не кінцеві користувачі, а благодійні фонди, громадські організації тощо. Незважаючи на велике різноманіття, усі товари та послуги, вироблені в результаті реалізації проекту з метою продажу/передачі їх за ринковими механізмами, називають **товарною продукцією**.

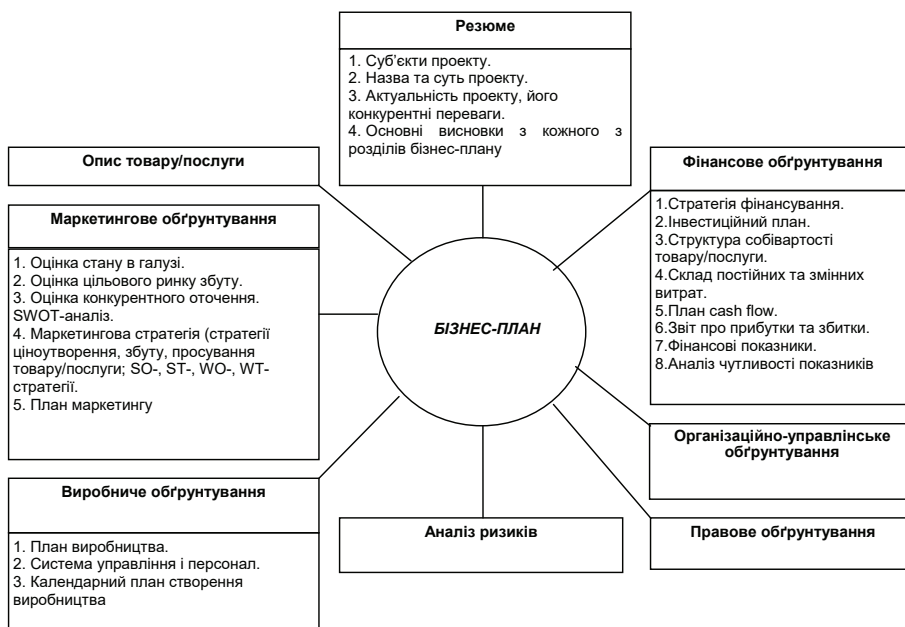


Рис. 4.9. Аспекти розробки бізнес-плану



**Товарна продукція (продукція)** – товари та послуги, вироблені (надані) з метою задоволення повного споживчого попиту і призначені для продажу на ринку.

Для продукції на початкових фазах життєвого циклу розробникам бізнес-плану необхідно звернути увагу на правовий захист інтелектуальної власності у формах патенту, ліцензій, ноу-хау.

Аналізуючи можливості виробництва продукції, необхідно дослідити вимоги до якості і асортименту комплектуючих і матеріали для її виготовлення, їх доступність, умови поставок, основні нормативи витрат ресурсів на виготовлення товару.



*Головною метою дослідження товарної продукції є визначення споживчих якостей виробу, які максимально повно відповідають вимогам та очікуванням споживачів, найбільш вдалих аргументів рекламної кампанії, вибору раціональних каналів збуту, що в сукупності закладає основи його конкурентоспроможності, зменшує витрати на просування на ринку.*

**Маркетингове обґрунтування.** За визначенням одного з основоположників маркетингу Ф.Котлера, основне завдання маркетингу полягає в тому, щоб настільки повно визначити потреби споживачів, щоб запропонована продукція повністю відповідала їхнім очікуванням і продавала себе сама.

Першим кроком у дослідженні ринкових позицій виробника є визначення цільових сегментів.



**Сегмент ринку** – група потенційних споживачів з однорідними потребами, що характеризується певними властивостями. Сегментація може проводитися за критеріями соціального стану, рівня доходів, національної, мовної або статевої належності, етнічних груп, роду діяльності, віку, району мешкання, частоти покупок та іншими.

Продажі будь-якої продукції будуть значно ефективнішими, якщо виробник сфокусує свої маркетингові зусилля на визначених сегментах ринку.

Наступний крок маркетингового обґрунтування – характеристика галузі діяльності, яка має включати відомості про потенційний розмір, рівень зрілості (стадію життєвого циклу) галузі, основні конкуруючі сили, інтенсивність конкуренції.

Наразі існує досить багато моделей позиціонування товару на галузевих ринках: модель “частка ринку – динаміка розвитку” (матриця БКГ); модель Мак-Кінзі; матриця оцінки проектів Ж.-Ж. Ламбена; матриця “продукт – ринок”.

Досі найбільш популярною є модель “частка ринку – динаміка розвитку”, яка була розроблена компанією “Boston Consulting Group” (матриця БКГ). Ця модель дає можливість сформулювати маркетингову стратегію підприємства щодо конкретного продукту відповідно до двох критеріїв – частки ринку, яку займає ця товарна продукція, і темпів зростання ринку, на основі яких визначаються перспективи збільшення об’ємів продаж (рис. 4.10).

Відповідно до моделі конкурентних сил М.Портера основними факторами, які визначають стан конкуренції в галузі, є такі:

- існуючі конкуренти в галузі;
- потенційні конкуренти, які загрожують виходом на ринок;
- постачальники, які характеризуються здатністю до торгу;
- споживачі (посередники), які також характеризуються здатністю до торгу;
- нові товари/послуги (субститути), здатні замінити існуючі.





Рис. 4.10. Матриця стратегій "Бостон консалтинг груп"

На основі аналізу конкурентного середовища на цільовому ринку, на якому планується збут, вибирається відповідна стратегія конкурентної боротьби:

- стратегія лідерства по витратах – в основу такої стратегії закладено збільшення конкурентних переваг через мінімізацію витрат на ті товари/послуги, які характеризуються низькою еластичністю попиту;

- стратегія спеціалізації (диференціації) полягає у диференціації свого товару від товарів конкурентів за рахунок надання йому специфічних споживчих якостей; така стратегія дає змогу встановити високу ціну товару, оскільки він стає унікальним;

- стратегія оптимальних витрат, сутність якої полягає в тому, що підприємство залучає покупців шляхом надання більшої кількості послуг за ту саму ціну;

- сфокусована стратегія, яка орієнтована на обслуговування досить вузького ринкового сегменту.

У процесі розробки стратегії маркетингу використовуються різні інструменти, одним з найбільш популярних серед яких є **SWOT-аналіз**.



**SWOT** – аббревіатура англійських слів: Strength – сила; Weakness – слабкість; Opportunities – можливості; Threats – загрози.

**Сильні та слабкі сторони** виробника – характеристики внутрішнього середовища, які контролюються керівництвом виробника.

Зазвичай у цих аспектах розглядають такі фактори:

- організаційні (організаційно-правова форма, наявність власних або орендованих приміщень, взаємовідносини із зовнішніми організаціями, імідж);

- маркетингові (місце розташування, маркетинговий комплекс, сегмент ринку, конкурентні позиції, продукт/послуга та ін.);

- технічні і технологічні (виробничі фонди: їх стан, ресурси, власні технології);

- фінансові (наявність власних коштів);

- кадровий потенціал (професійні навички та компетентності).

**Можливості та погрози** – характеристики зовнішнього оточення, які перебувають поза зоною контролю керівництва виробника, але вони можуть вплинути на результат у майбутньому як позитивно (можливості), так і негативно (загрози). Розглядаючи їх необхідно враховувати такі фактори: економічне середовище (держав-

на підтримка, регулювання за допомогою податкової системи); політичне середовище; соціально-культурне середовище; технологічне середовище; демографічне середовище.



**Маркетингова стратегія** – логічна послідовна схема прийняття рішень у сфері маркетингу, детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей.

Найбільш поширеною формою представлення маркетингової стратегії є комплекс маркетинг-мікс, також відомий під назвою комплекс-4Р (Product – продукція, Price – ціна, Place – канали розподілу продукції, Promotion – просування товару).

**План виробництва.** Відповідно до концепції планування виробничого процесу за методикою UNIDO у розділі планування виробництва мають бути розкриті такі питання: потреба у сировині та умови її постачання, включаючи маркетинг поставок); калькуляція витрат на закупівлю та постачання сировини; місце розташування, будівельна ділянка, оцінка витрат на придбання ділянки; оцінка впливу виробництва на навколишнє середовище з аналізом витрат і вигод; опис існуючої виробничої інфраструктури; пріоритети соціальної політики місцевих органів влади.

У розділі “Проектування і технології” повинні бути розглянуті такі основні питання: обґрунтування виробничих потужностей; обґрунтування обраної технології; вибір машин та устаткування; оцінка загальних інвестиційних витрат.

Розробляється організаційна структура виробника і здійснюється розрахунок накладних витрат, визначаються необхідні трудові ресурси і витрати на них.

**Менеджмент (організаційний план).** У цьому розділі бізнес-плану повинні бути проаналізовані такі питання, як: організаційна форма виробництва; власники та вищий рівень менеджменту; потреба в персоналі; організаційна схема управління реалізацією проекту виробництва.

**Фінансовий план.** Фінансовий розділ бізнес-плану складається з трьох основних фінансових звітів, стандартних для світової практики бізнес-планування:

– план руху грошових коштів (план cash flow) – містить інформацію про здатність бізнесу генерувати готівкові кошти і відповідати за своїми фінансовими зобов’язаннями;

– прогнозний план (звіт) прибутків та збитків – дає інформацію про прибутковість бізнесу;

– балансовий звіт – характеризує фінансову платоспроможність бізнесу.

Крім зазначених звітів, у фінансовому розділі зазвичай присутні розрахунки і графік досягнення беззбитковості, а також стратегія фінансування.

Вихідними даними для розрахунків і складання фінансових звітів є:

– розрахунок собівартості продукції, що проводиться на основі даних про виробничий комплекс;

– оцінка прогнозованого обсягу продажів – проводиться за результатами маркетингових досліджень;

– оцінка величини накладних витрат, яка залежить від виробничого комплексу та організаційної структури виробника;

– припущення про джерела фінансування проекту;

– оцінки необхідних резервних фондів для забезпечення реакції на ризики.

Таким чином, у фінансовому розділі підсумовуються результати досліджень і розробок по інших розділах бізнес-плану.

Для встановлення нижньої межі ціни на одиницю продукції проводиться розрахунок собівартості продукції як суми матеріалів на одиницю продукції, аморти-

зації основних фондів та оплати праці. При цьому оптова ціна виробника дорівнює собівартості продукції плюс прибуток. Відпускна ціна складається з оптової ціни та торговельних надбавок. Відпускна ціна має відповідати положенням маркетингового розділу бізнес-плану, а і змінні витрати – розділу плану виробництва.

*План руху грошових коштів* показує процес надходжень і витрачання грошей у процесі реалізації проекту. Головне завдання при розробці цього плану – перевірити синхронність надходження і витрачання грошових коштів, тобто платоспроможність і майбутню ліквідність проекту. В умовах ринку це одна з найбільш серйозних проблем, оскільки велика прострочена заборгованість може призвести до банкрутств підприємства.



Рух грошових коштів, що отримуються і витрачаються виробником у готівковій і безготівковій формах, отримав назву **грошових потоків**.

Грошові потоки бувають двох видів:

- додатні – відображають надходження грошей;
- від’ємні – показують вибуття або витрачання грошей.



Різниця між валовими надходженнями й відтоками грошових коштів за певний період часу називається **чистим грошовим потоком**. Він також може бути додатним або від’ємним.

План грошових потоків розробляється на основі бюджету проекту.



**Бюджет проекту** є вираженою у вартісних показниках програмою дій (планом) у сфері реалізації проекту, що включає виробництво, закупівлі сировини або товару, реалізацію виробленої продукції і т. ін.

Приклад плану грошових потоків проекту, розроблений у середовищі прикладного програмного забезпечення (ППЗ) Project Expert, наведений на рис. 4.11.

	лют. 2016	бер. 2016	квіт. 2016	трав. 2016	черв. 2016	лип. 2016	серп. 2016	вер. 2016	жовт. 2016	лист. 2016	груд. 2016	квіт. 2017	чер. 2017	вер. 2017	лист. 2017
Валовий об'єм продажу		200 750	431 500	622 250	803 000	903 000	903 000	903 000	903 000	903 000	1 306 000	1 306 000	1 306 000	1 306 000	1 306 000
Витрати на матеріали та комплектуючі		12 133	370 067	552 057	721 933	546 000	546 000	546 000	546 000	546 000	546 000	1 638 000	1 638 000	1 638 000	1 638 000
Витрати на оплату праці															
Сумарні прямих витрати		12 133	370 067	552 057	721 933	546 000	546 000	546 000	546 000	546 000	546 000	1 638 000	1 638 000	1 638 000	1 638 000
Залигані витрати	5 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Відрадна зарплата		40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Сумарні постійні витрати	5 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	165 000	165 000	165 000	165 000	165 000
Виділення у короткостроковій ціні паперів															
Надходження від короткострокових фінанс. паперів															
Інші Надходження															
Інші витрати															
Подати		-2 211	9 425		856	399	2 359	13 948	13 948	13 948	13 948	41 948	41 948	41 948	41 948
Разом ЧЕШ-фін. від операційної діяльності	-5 000	-64 922	-233 742	-204 709	-175 052	-389	-11 948	-11 948	-11 948	-11 948	-11 948	-35 948	-35 948	-35 948	-35 948
Витрати на придбання активів															
Інші витрати підготовчого періоду	200 000														
Надходження від реалізації активів															
Придбання прав власності (акцій)															
Продаж прав власності															
Доход від інвестиційної діяльності															
Разом ЧЕШ-фін. від інвестиційної діяльності	-200 000														
Виплати (акціонерний) капітал															
Позики, кредити															
Виплати на погашення кредитів															
Виплати на погашення відсотків за кредитом															
Ліцензійні платежі															
Виплати дивідендів															
Разом ЧЕШ-фін. від фінансової діяльності															
Баланс готівки на кінець періоду	-205 000	-205 922	-603 664	-708 372	-883 424	-883 813	-895 761	-907 708	-919 656	-931 604	-943 551	-979 394	-1 015 237	-1 051 080	-1 086 923
Баланс готівки на початок періоду	-205 000	-209 922	-603 664	-708 372	-883 424	-883 813	-895 761	-907 708	-919 656	-931 604	-943 551	-979 394	-1 015 237	-1 051 080	-1 086 923

Рис. 4.11. План грошових потоків проекту

План прибутків і збитків зводить воедино планові перспективні оцінки різних позицій доходів та витрат на бюджетний період. На рис. 4.12 наведено приклад плану прибутків і збитків, розроблений у середовищі ППЗ Project Expert.

Чистий об'єм продажу			187 617	375 234	562 850	563 551	563 551	563 551	563 551	563 551
Витрати на матеріали та комплектуючі			170 093	340 187	510 280	510 280	510 280	510 280	510 280	510 280
Відрядна зарплата										
Сумарні прями витрати			170 093	340 187	510 280	510 280	510 280	510 280	510 280	510 280
Валовий прибуток			17 523	35 047	52 570	53 271	53 271	53 271	53 271	53 271
Податок на м'ясо										
Адміністративні витрати	4 673	14 019	14 019	14 019	14 019	14 019	14 019	14 019	14 019	14 019
Виробничі витрати										
Маркетингові витрати										
Зарплата адміністративного персоналу		51 200	51 200	51 200	51 200	51 200	51 200	51 200	51 200	51 200
Зарплата виробничого персоналу										
Зарплата маркетингового персоналу										
Сумарні постійні витрати	4 673	65 219	65 219	65 219	65 219	65 219	65 219	65 219	65 219	65 219
Амортизація										
Відсотки по кредитах										
Сумарні невиробничі витрати										
Інші доходи										
Інші витрати	186 916									
Збитки попередніх періодів		191 589	256 807	304 503	334 675	347 323	359 271	371 219	383 166	395 114
Прибуток до виплати податків	-191 589	-256 807	-304 503	-334 675	-347 323	-359 271	-371 219	-383 166	-395 114	-407 000
Сумарні витрати, віднесені на прибуток										
Прибуток від курсової різниці										
Оподатковуваний прибуток	-191 589	-256 807	-304 503	-334 675	-347 323	-359 271	-371 219	-383 166	-395 114	-407 000
Податок на прибуток										
Чистий прибуток	-191 589	-256 807	-304 503	-334 675	-347 323	-359 271	-371 219	-383 166	-395 114	-407 000

Рис. 4.12. План прибутків та збитків проекту

**Балансовий звіт** підбиває підсумки економічної і фінансової діяльності підприємства за звітний період.

**Аналіз беззбитковості** широко використовується для аналізу співвідношення між обсягом продажів і прибутковістю. Показники беззбитковості дають змогу отримати відповідь на запитання: наскільки погано повинні йти справи з продажем товару, щоб проект став збитковим.



**Точкою беззбитковості виробництва** називають обсяг виробництва (продажів), при якому компанія не отримує прибутків, але і не зазнає збитків (чистий прибуток за проектом дорівнює 0).

Розрахунок точки беззбитковості виконується за формулою

$$Q_n = \frac{FC}{P-v},$$

де  $FC$  – непрямі (постійні або непропорційні) витрати (витрати, які не залежать від обсягів реалізації, тому вони зменшуються у розрахунку на одиницю продукції відповідно до зростання обсягу виробництва; прямо пропорційні до часу, за який вони нараховуються);  $P$  – відпускна ціна одиниці продукції;  $v$  – змінні витрати на одиницю продукції.

**Стратегія фінансування.** У фінансовому розділі також має міститися план отримання коштів для реалізації бізнес-ідеї. Розробка стратегії фінансування дає відповіді на такі запитання:

– скільки потрібно коштів для реалізації даного проекту – розраховується на основі бюджету і кошторисів проекту;

– які можливі для використання джерела фінансових ресурсів і форма їх отримання. Джерелами фінансового забезпечення проекту можуть бути: власні кошти виробника; кредити банків; залучення коштів партнерів; залучення коштів акціонерів; лізинг і т. ін.;

– який термін очікуваного повного повернення вкладених коштів і отримання інвесторами доходу на них.

Отже, в розділі фінансового обґрунтування бізнес-плану містяться дані про обсяг виручки, суми витрат, показники фінансової ефективності проекту, чутливості показників до зміни основних факторів виробництва. У таблицях має бути наочно показано, з якого періоду буде отриманий перший чистий прибуток, яка структура витрат, ефективність фінансових вливань тощо.

Для інвестора найбільш важливими є дані про терміни окупності проекту і суми повернених інвестицій.

Після опрацювання всіх розділів бізнес-плану складається *резюме*.



**Резюме** – “візитна картка” проекту для інвесторів або інших заінтересованих осіб, яка містить узагальнену інформацію про підприємство та зміст бізнес-ідеї.

Резюме використовується для чіткого і короткого викладення суті проекту при проведенні переговорів, підготовці презентації тощо. Його загальний обсяг не повинен перевищувати 2–3 сторінки.

## **4.5. Особливості визначення суспільної корисності проектів у сфері публічного управління**

Інвестиційні проекти у публічному секторі. Особливості оцінювання проектів у публічній сфері. Методологічні аспекти вимірювання суспільної корисності інвестиційних проектів.

Інвестиційні проекти у публічному секторі мають певну специфіку, яка зумовлює особливості їх оцінки при прийнятті рішень про схвалення або відхилення конкретного запропонованого проекту чи при відборі на реалізацію обмеженої кількості проектів з їх сукупності. Ця специфіка пов’язана з суттєвими відмінностями порівняно з проектами приватних фірм. На відміну від останніх, де переважна більшість довгострокових цілей діяльності та розвитку пов’язана з примноженням капіталу фірми і власності акціонерів, а в короткостроковому аспекті – з отриманням прибутку, проекти сфери публічного управління повинні реалізовуватися з метою підвищення суспільного добробуту або благополуччя громадян. І такі проекти, як будівництво школи, міського театру, створення пішохідних зон чи зелених зон відпочинку, освітлення вулиць, результатом реалізації яких є певні соціальні вигоди з погляду громади або суспільства, важко оцінити з позицій отриманого доходу.



“Державні послуги рідко коли приносять дохід у звичайному розумінні, і оскільки вони призначені для громадян, то “дохід” – це вигоди з погляду громади або суспільства. Перекласти ці суспільні вигоди на суто монетарну мову іноді важко, набагато важче, ніж приватним фірмам, які свої розрахунки будують на ринкових цінах. Таким чином, прибуток або чистий дохід не придатний для вимірювання більшості державних послуг”. Тому в

публічному секторі політика використання ресурсів часто обговорюється в межах дилеми “соціальна справедливість – економічна ефективність” із застосуванням відомої концепції Парето-ефективності.



**Методи оцінювання проектів.** Виходячи з різних цілей і можливостей вимірювання результатів у приватному та державному секторах, економічна теорія пропонує різні методи оцінювання проектів: аналіз ефективності капіталовкладень у першому випадку та аналіз вигод-витрат – у другому.

Хоча ці методи базуються на єдиних методологічних позиціях, практичне застосування аналізу вигод-витрат, де потрібна кількісна оцінка потоків чистої суспільної корисності, значно утруднене порівняно з методом аналізу капіталовкладень, де значно більш доступною є оцінка чистих грошових потоків, розрахунки яких будуються на ринкових цінах.



Концептуальна схема для вимірювання суспільного ефекту від здійснення будь-яких регулівних заходів органу управління в публічному секторі була запропонована Р.Зербле і Д.Дайвлі. Ця схема має вигляд загальної формули для підрахунку змін у суспільному добробуті в результаті відповідної економічної політики:

$$\Delta S_o = \Delta E_{c,e} + \Delta D_o + \Delta Z_e,$$

де  $\Delta S_o$  – зміни в суспільному добробуті, що сталися внаслідок фіскальних операцій відповідного органу публічного управління;  $\Delta E_{c,e}$  – зміни у вигоді від торгівлі (ренти) споживачів та виробників;  $\Delta D_o$  – зміни у доходах суспільства;  $\Delta Z_e$  – зміни у зовнішніх ефектах.

Подальша конкретизація вказаної схеми має здійснюватися відповідно до можливих варіантів втручання органу публічного управління за допомогою власних видатків в економічну сферу. Так, втручання органу публічного (муніципального) управління у сферу здійснення інвестиційних проектів на відповідній території можливе різними шляхами – як опосередковано через економічне регулювання, так і через безпосередню участь в економічних процесах. Формами такої діяльності можуть бути створення відповідних умов економічної діяльності, які стимулюють пріоритетні напрями розвитку території; втручання через спрямування муніципальних видатків на реалізацію інвестиційних проектів, коли орган муніципального управління виступає як суб’єкт підприємницької діяльності та прямого інвестора і є єдиним інвестором проекту чи бере участь у проекті разом з іншими учасниками приватного або державного сектору.

Суто управлінською формою прямого втручання є система, завдяки якій муніципалітет може здійснювати відбір тих чи інших проектів за певній критеріями для включення до стратегічних планів дій і реалізації проектів на даній території. Така система передбачає існування методики комплексної соціально-економічної оцінки проектів на підставі категорії суспільної корисності і відпрацьованих управлінських та економічних важелів, які дають змогу впливати на процес ухвалення рішення щодо здійснення проекту на території громади.



Підґрунтям взаємодії “орган муніципального управління – товаровиробник приватного сектору”, в якій останній здійснює виробництво чистих приватних благ та послуг, є засновок, що іманентні кожному економічному агенту економічні інтереси набувають конкретного виразу в певному параметрі функціонування – ціннісному показнику. Вплив на цей показник дає змогу органу муніципального управління впровадити в локальні економічні цілі суб’єкта господарювання суспільні інтереси і орієнтує його на розвиток та функціо-

нування в певному напрямі. Зазначимо, що незалежний товаровиробник прийматиме позитивне рішення про розширення обсягів виробництва (чи здійснення певного інвестиційного проекту) за умови, що ціна капіталу проекту (середньозважена часткою кожного джерела фінансування вартість коштів для проекту зі всіх джерел) буде меншою, ніж внутрішня ставка доходу (Internal Rate of Return – IRR) інвестиційного проекту. Виконання цієї умови гарантує фірмі можливість компенсувати всі витрати, пов'язані з реалізацією проекту, оскільки IRR характеризує максимальну ринкову вартість капіталу, що залучається до проекту, при якій він є беззбитковим. Конкретний же характер взаємодії “виробник-споживач” визначається типом ринкової структури. При цьому як на конкурентному, так і на монопольному ринках суспільство також отримує дохід, пропорційний до обсягу реалізованої продукції, ціни одиниці продукції, норми платежів до бюджету.

Якщо муніципальний орган влади стимулює здійснення соціально значимих інвестиційних проектів і додаткову пропозицію товарів та послуг через надання фінансової допомоги суб'єктам господарювання у формі субсидій, субвенцій, пільгових кредитів, це призводить до зміни структури джерел фінансування інвестиційного проекту. Штучно знижуючи граничну вартість капіталу проекту, орган муніципального управління заохочує підприємців до здійснення інвестиційних проектів з низькою рентабельністю.

Втручання в інвестиційну діяльність може відбуватися також через стимулювання попиту на продукцію підприємців через муніципальні замовлення та трансфертні виплати фізичним особам. Сенс такого втручання полягає у поживленні кон'юнктури ринку, підвищенні цін та на цій основі – у штучному підвищенні рентабельності інвестиційного проекту.



Особливим випадком є **муніципальні проекти**, які пов'язані з виробництвом чистих суспільних благ, тобто благ, які споживаються колективно усіма людьми незалежно від того, сплачують вони за них чи ні. У виробництві таких благ приватний сектор не зацікавлений.

Орган муніципального управління з його виробничими структурами та ресурсами є єдиним виробником певних благ чи послуг і володіє монопольним правом на їх виробництво. Монопольне становище дає йому можливість апріорно “програмувати” себе на конкретний обсяг виробництва, встановлювати ціни та безпосередньо визначати рівень споживання цих благ чи послуг (на відміну від варіанта з приватним сектором, у якому він спроможний лише коригувати обсяги виробництва). Основне питання полягає в тому, яку комбінацію “ціна – кількість” повинен встановити орган муніципального управління, аби максимізувати суспільну корисність.

З наведених міркувань можна зробити висновки щодо можливостей вимірювання ефективності впливу органу муніципального управління на приріст суспільного добробуту внаслідок здійснення ним певних витрат. Це залежить від багатьох чинників: типу товару, на стимулювання виробництва чи споживання якого спрямовуються зусилля органу муніципального управління (чисте приватне благо, чисте суспільне благо, “володар” зовнішніх ефектів); структурного типу ринку, на якому обертається цей товар (конкурентний, монопольний, олігопольний тощо); властивостей попиту та пропозиції (цінова еластичність товару); обраного напрямку (попит чи пропозиція) та застосованого інструменту впливу; розміру муніципальних видатків, що спричинили зростання суспільної вигоди.



Наголосимо, що неможливість точного визначення змін у суспільному добробуті внаслідок інтервенції органу публічного управління в економіку не принижує практичну значимість наведених міркувань. Їх використання дасть змогу конкретному державному чи муніципальному органу управління у випадках, коли слід визначитися з відповіддю на запитання: "Від якого заходу ефект буде більший або менший?" вибрати з альтернативних варіантів найкращий. Це стосується вибору: по-перше, напрямів впливу (з боку попиту чи пропозиції); по-друге, конкретних інструментів впливу (субсидій, субвенцій, пільгових кредитів, інвестицій, трансфертних виплат тощо); по-третє, об'єктів впливу (конкретні виробництва/галузі).

Викладене вище призводить до необхідності пошуку практично придатних для вирішення управлінських проблем схем розрахунку змін суспільної корисності в результаті реалізації муніципальних інвестиційних проектів. Це потрібно для порівняння цінності проектів та фінансування найбільш ефективних з погляду підвищення рівня та якості життя громади. Безумовно, що найбільш точний результат можна було б отримати, якщо б було можливо визначити та підсумувати приріст ефекту в грошовому вимірі в усіх сферах життя громади, що зазнають впливу після здійснення конкретного проекту. Однак розробка вартісної оцінки цього показника стикається з певними труднощами, що полягають у різноманітті, різноякісності результатів, відсутності загальної кількісної міри їх виміру.

Інший підхід полягає в тому, що абсолютна ефективність конкретного муніципального інвестиційного проекту могла б бути визначена за умови, що є показники, які адекватно характеризують рівень та якість життя в громаді, обчислення цих показників являє собою інформаційне забезпечення існуючою статистичною базою і, головне, може бути визначений вплив конкретного проекту на зміну рівня (покращання) відповідних показників. Тут також доводиться стикатися з труднощами, які пов'язані зі здійсненням досить точного кількісного виміру прямого впливу певного проекту на конкретний показник.

#### **4.6. Підхід до оцінювання соціально-економічної корисності муніципальних інвестиційних проектів**

---

Технології оцінювання проектів у публічній сфері. Оцінка соціальної корисності проектів. Валідність проекту. Результативність проекту. Гострота проблем ЗСВ.

Ураховуючи всі попередні міркування і зазначені труднощі, можна констатувати, що найбільш практично придатною для визначення суспільної корисності муніципальних інвестиційних проектів видається запропонована схема їх комплексної соціально-економічної оцінки, яка використовує як розрахункові, так і експертні оцінки.

У запропонованій технології оцінка соціально-економічної корисності муніципальних інвестиційних проектів (МПП) здійснюється за двома складовими: соціальною корисністю у вигляді потоків соціальних благ від проектів, реалізованих згідно з місією органу муніципального управління, і економічної корисності у вигляді додатних грошових потоків, які можуть в ряді випадків забезпечуватися в результаті здійснення проектів. Загальна процедура оцінки проектів ілюструється схемою на рис. 4.13.



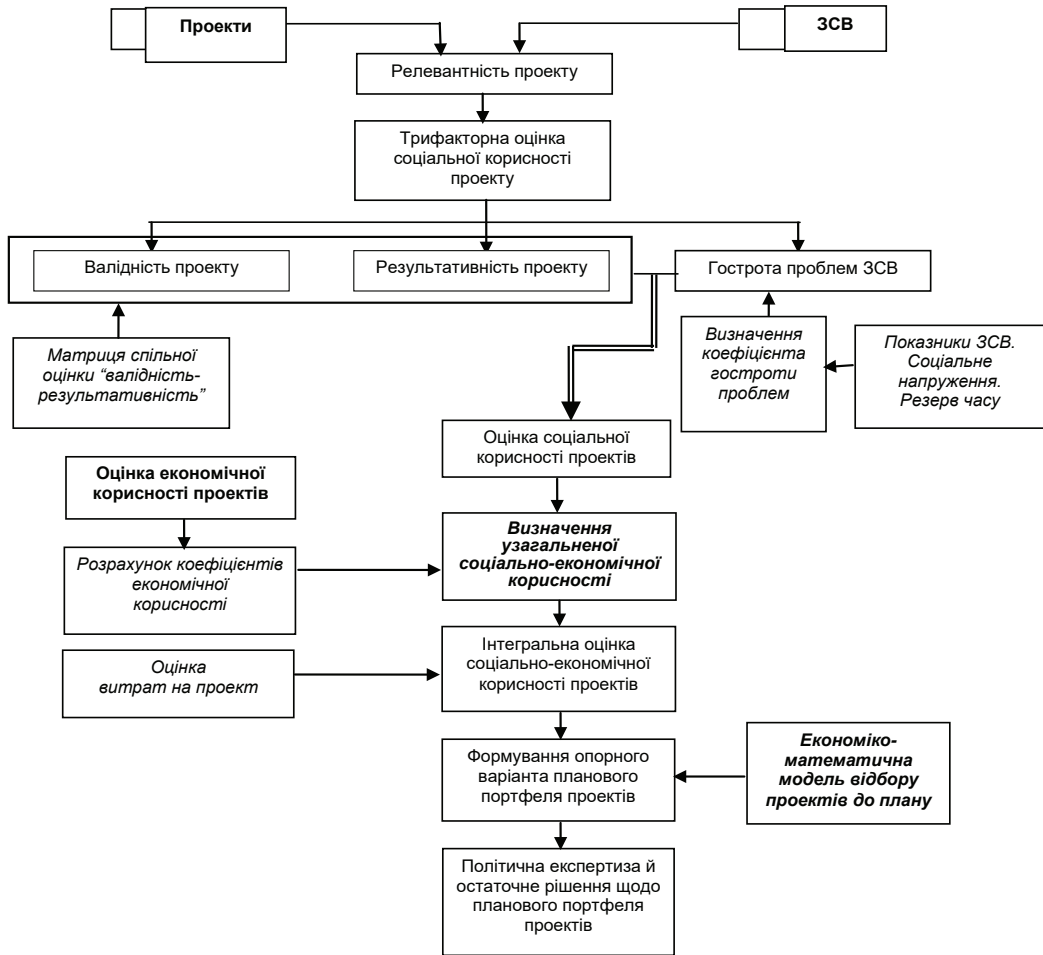


Рис. 4.13. Склад і взаємозв’язок процедур експертизи соціально-економічної оцінки муніципальних інвестиційних проектів

**!** **Оцінка соціальної корисності проектів.** Оцінюючи соціальну корисність МІП, слід враховувати, що кожен з них може впливати на кілька зон стратегічної відповідальності (ЗСВ – сфери діяльності в муніципальному управлінні, за стан яких відповідає певний структурний підрозділ органу управління). Так, проект будівництва муніципального басейну водночас впливає на підвищення рівня задоволення потреб жителів міста у дозвіллі та відпочинку, у фізичному розвитку та спорті, у безпеці життєдіяльності (порівняно з купанням, наприклад у Дніпрі). На першому кроці експертизи проекту встановлюється перелік ЗСВ, яких він стосується.

Для оцінки соціальної корисності проекту застосовується трифакторна модель, логічним підґрунтям якої є гіпотеза, згідно з якою найбільш соціально корисним буде проект, що спрямований безпосередньо на вирішення найбільш пріоритетних проблем ЗСВ і який розв’язує їх радикальним чином, що сприяє зниженню соціального напруження в ЗСВ. Виходячи з цього експертиза проекту з метою оцінки його соціальної корисності для кожної з релевантних ЗСВ виконується в трьох “координатах”:

два фактори – валідність та результативність – характеризують проект, і третій фактор характеризує ЗСВ з точки зору гостроти її проблем.

- ! *Валідність проекту* полягає в оцінці ступеня спрямованості проекту на вирішення пріоритетних проблем певної ЗСВ і “масштабності” його впливу на проблемну ситуацію в ЗСВ (проект може бути спрямований на більш чи менш пріоритетні проблеми ЗСВ і впливати на вирішення однієї чи кількох проблем), тобто це оцінка відповідності напрямку цільового “вектора” проекту “координатам” “проблемного центру ваги” ЗСВ.
- ! *Результативність проекту* полягає в оцінці сили впливу проекту на вирішення проблем ЗСВ (у рамках проекту можуть вирішуватися проблеми ЗСВ повністю або частково, тобто більш чи менш радикально). Таким чином, це оцінка довжини “вектору” проекта як показника сили та інтенсивності його впливу на вирішення релевантних проблем ЗСВ.
- ! *Гострота проблем ЗСВ* характеризує соціальну корисність проекту в ситуаційному аспекті. Вихідним посиланням є те, що “поточна корисність” проекту набуває різних значень при відносно нормальному стані справ у ЗСВ і в кризовій ситуації, яка характеризується підвищеним соціальним напруженням та необхідністю здійснення невідкладних дій. І чим вище гострота проблем ЗСВ, тим відносно більша потреба в проекті, який її знижує, і більша його “цінність” з урахуванням конкретної ситуації.

Слід зазначити, що оцінка проекту з урахуванням цього фактору може здійснюватися не тільки за фактом виникнення соціально напруженої ситуації, а і як прогноз-на, тобто коли поточна ситуація в ЗСВ ще не викликає занепокоєння, але експерти передбачають її різке погіршення, якщо такий проект не буде здійснено.

Як видно з рис. 4.14, величина загальної оцінки проекту може бути представлена у вигляді об’єму фігур, де найбільший об’єм (оцінку) має проект  $P_3$  (відчутна валідність і результативність для ЗСВ із досить високою гостротою проблем) порівняно з проектом  $P_2$  (певна результативність, але проект слабо спрямований на пріоритетні проблеми ЗСВ із відносно комфортною ситуацією) і порівняно з проектом  $P_1$  (проект мало стосується пріоритетної проблематики та має низьку силу впливу на вирішення проблем кризової ЗСВ).

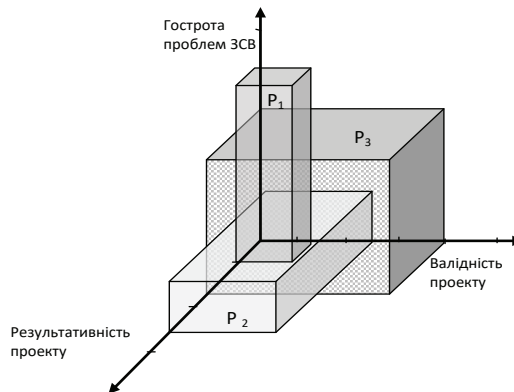


Рис. 4.14. Трифакторна модель оцінки соціальної корисності проекту

**!** **Оцінка ступеня гостроти проблем ЗСВ** здійснюється з урахуванням кількох ознак. По-перше, це *рівень основних показників*, що характеризують результативність та ефективність діяльності у ЗСВ. По кожному з основних показників ЗСВ визначаються: нормативний рівень, який є нижньою межею області стійкого розвитку і перехід за який означає вхід до області уваги; порогове значення, перехід за яке означає вхід до області дискомфорту і потрапляння в передкризову область; критичне значення, перехід за яке означає небезпечне наближення до меж екзистентності ЗСВ і характеризує ситуацію як кризову. Таким чином, визначаються 4 області існування змін основних показників ЗСВ: *область стійкого розвитку, область уваги, передкризова область, кризова область*. По-друге, це *ступінь соціального напруження* в ЗСВ (відсутня; відчувається; висока; критична), по-третє – *часові обмеження* (резерв часу для вдосконалень існує; є певні обмеження у часі; обмеження у часі жорсткі; резерви часу для розв'язання проблем відсутні).

На підставі вказаних ознак розроблена шкала рівнів гостроти проблем ЗСВ (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

### Шкала оцінки ступеня гостроти проблем у зонах стратегічної відповідальності

Рівень гостроти проблем ЗСВ	Характеристика поточної ситуації в ЗСВ
1-й	Основні показники перебувають в області стійкого розвитку, соціальне напруження відсутнє, удосконалення потрібні, але для них існує резерв часу
2-й	Основні показники перебувають в області уваги, відчувається певний ступінь соціального напруження в ЗСВ, існують певні обмеження у часі для розв'язання проблем
3-й	Основні показники перебувають у передкризовій області, соціальне напруження в ЗСВ високе, існують досить жорсткі обмеження в часі для розв'язання проблем
4-й	Основні показники перебувають у кризовій області, соціальне напруження в ЗСВ критичне, резерви часу для розв'язання проблем відсутні

**!** **Узагальнена оцінка соціальної корисності проектів** виконується за допомогою (табл. 4.15), побудованої на основі матричної шкали спільної оцінки валідності-результативності проекту. Доцільність використання для такої оцінки матричного підходу пояснюється тим, що валідність і результативність проекту пов'язані між собою: у типовому випадку проект, який має низьку валідність для певної ЗСВ, не може справляти значний вплив на покращання ситуації в ній. При суттєвому зменшенні ступеня валідності та результативності проекту його вплив на ЗСВ є все більш "розмитим" і невизначеним, а адекватність експертної кількісної оцінки значно знижується, тому остання клітина матриці не використовується.



Таблиця узагальненої оцінки соціальної корисності проекту побудована так, що дає змогу одноразово оцінити проект за всіма трьома факторами моделі оцінки. Для цього кожна клітина матриці "валідність-результативність" містить 4 значення оцінок, кожне з яких відповідає одному з рівнів гостроти проблем ЗСВ. Базова оцінка соціальної корисності проекту відповідає першому рівню гостроти проблем ЗСВ (тобто відносно нормальній ситуації). Для другого-четвертого рівнів гостроти проблем базова оцінка набуває збільшених значень і виставляється в певному інтервалі, що дає змогу здійснювати експертну оцінку з урахуванням близькості ситуації в ЗСВ до відповідних кінців інтервалу. Тобто, наприклад, якщо за факторами "валідність" та "результативність" проект отримує "базову" оцінку 71, а гострота проблем у ЗСВ відповідає третьому рівню, то трифакторна оцінка проекту буде обрана експертами з інтервалу 77–82.

Таблиця 4.15

## Експертна оцінка соціальної корисності проекту

Результативність проекту  Релевантність проекту до певної ЗСВ	Сила впливу проекту на вирішення релевантних проблем			Рівень гостроти проблем ЗСВ К
	Вирішує проблеми радикально	Вирішує проблеми значною мірою, але не повністю	Вирішує проблеми лише частково	
Спрямованість проекту повністю відповідає пріоритетній проблематиці ЗСВ, позитивні наслідки його реалізації мають для ЗСВ глобальний характер	97–100	83–85	65–70	4
	92–96	77–82	59–64	3
	87–91	72–76	53–58	2
	86	71	52	1
Спрямованість проекту значною мірою відповідає пріоритетній проблематиці ЗСВ, позитивні наслідки реалізації стосуються вирішення окремих проблем ЗСВ	83–85	65–70	45–51	4
	77–82	59–64	38–44	3
	72–76	53–58	31–37	2
	71	52	30	1
Спрямованість проекту відповідає пріоритетній проблематиці ЗСВ, але наслідки реалізації стосуються вирішення проблем тільки у вузькій сфері діяльності ЗСВ	65–70	45–51	X	4
	59–64	38–44		3
	53–58	31–37		2

Для виставлення оцінок соціальної корисності проектів у матриці використовуються стобальна шкала. Це дає змогу оцінювати проект ніби у відсотках до “ідеального” проекту, який повною мірою вирішує проблеми ЗСВ із максимальною гостротою проблем.



Розподіл значень оцінок шкали по клітинах матриці здійснено із застосуванням логарифмічної функції. Це пов'язано з тим, що здебільшого в соціально-економічній діяльності сприйняття людиною (суб'єктом управління, експертом) впливу чи корисності будь-якого явища здійснюється не за лінійною функцією, яка є рівномірно зростаючою чи спадною, а відповідає логіці логарифмічного розподілу. Логарифмічна функція при наближенні до зони граничних значень показників “звужує” на кожному кроці інтервали їх зміни. У цьому разі йдеться про те, що при русі від великих значень корисності проекту до малих “втрата” корисності буде нерівномірною: для більш “цінних” вона буде спадати відносно повільніше, ніж для менш “цінних” проектів, оцінки корисності яких будуть зменшуватися з більшою швидкістю. Виходячи з цього визначено точки базових оцінок і здійснено розподіл інтервалів значень оцінок для різних рівнів гостроти проблем ЗСВ для кожної клітини матриці. Такий підхід дасть змогу вже на проміжній стадії оцінки визначити дійсно “вагомий” з точки зору їх корисності проекти й провести відчутну “межу” між ними і малоцінними проектами.

Якщо проект є релевантним до кількох ЗСВ (максимум – трьох), оцінки його соціальної корисності визначаються окремо для кожної ЗСВ і визначається інтегральна оцінка як максимальна з трьох плюс середня з двох інших.



Так, якщо проектом по трьох релевантних ЗСВ отримано оцінки 62, 38, 24, то інтегральна оцінка буде визначатися як  $62 + (38 + 24):2 = 91$ . Як видно, алгоритм розрахунків побудовано так, що інтегральна оцінка соціальної корисності не може бути меншою, ніж максимальна оцінка певного проекту відносно якої-небудь ЗСВ, тобто інтегральна оцінка не усереднюється, а, відповідно, збільшується, якщо проект впливає на кілька ЗСВ.

**Оцінка економічної корисності проекту.** Оцінка економічної корисності проекту характеризує грошові надходження від проекту, якщо такі існують, разом з отриманням соціальних результатів. Вони складаються із прямих надходжень до бюджету від реалізації “продукту” проекту та надходжень до бюджету від оподаткування додатково-го прибутку суб’єктів господарської діяльності – учасників проекту. Усі грошові потоки дисконтуються за допомогою угодженої учасниками проекту ставки дисконтування.

**!** Визначення узагальненої соціально-економічної корисності МІП. Як зазначалося, доцільність витрат суспільних ресурсів у муніципальному утворенні розглядається з двох позицій – соціальної корисності та економічної ефективності. Основою місії управління в муніципальному утворенні є соціальний ефект діяльності. Але якщо проект не є суто витратним з економічного погляду, тобто забезпечує певні грошові надходження, очевидно, що суспільна “цінність” такого проекту зростає. Виходячи з цього узагальнена соціально-економічна корисність МІП визначається з урахуванням спеціального коефіцієнта, який відображає економічний внесок проекту і відповідним чином підвищує його узагальнену соціально-економічну корисність.



Цей коефіцієнт має бути таким, що дорівнює одиниці, якщо проект не забезпечує додатних грошових надходжень (тобто в такому разі узагальнена соціально-економічна корисність проекту складається тільки з його соціальної корисності), і більшим від одиниці, якщо такі надходження проектом забезпечуються. Коефіцієнт характеризує порівняльну величину грошових надходжень від проекту, тобто відображає певне співвідношення величини надходжень від конкретного проекту із середнім значенням надходжень від усіх проектів.



**Узагальнена соціально-економічна корисність проекту** визначається як добуток оцінки соціальної корисності проекту та коефіцієнта його економічної оцінки.



**Витрати на проект** враховуються з позицій місцевого бюджету, тому витрати суб’єктів господарювання, які залучаються до проекту, в моделі розрахунків не показуються.



При цьому вважається, що суб’єкт господарювання приймає рішення стосовно участі в проекті, керуючись власними міркуваннями відносно корисності проекту для нього. Це можуть бути міркування економічного характеру, за якими підприємець (підприємство) оцінює надходження та від’ємні потоки платежів по проекту й ухвалює рішення із застосуванням прийнятної для нього внутрішньої норми рентабельності проекту (IRR) чи чистої теперішньої вартості (NPV). Це можуть бути міркування стосовно виконання підприємством обов’язків соціального характеру перед працівниками згідно з колективним договором щодо умов їх проживання на території, вирішення транспортних проблем, проблем придбання товарів, відпочинку та дозвілля та ін., тобто вважатимемо, що якщо суб’єкт господарювання прийняв рішення відносно участі в певному проекті, це є вигідним для нього виходячи з різних обставин та міркувань.

Витрати на проект складаються із витрат бюджету на реалізацію проекту та витрат на експлуатацію від початку його дії і до кінця життєвого циклу. Всі витрати дисконтуються із застосуванням прийнятої сторонами ставки дисконтування, яка може бути різною для кожного проекту в різні роки.



**Інтегральна оцінка соціально-економічної корисності проектів** розраховується у відносній формі, для чого результатна частина (узагальнена соціально-економічна корисність проекту) відноситься до витрат на реалізацію проекту. Така оцінка є найбільш комплексною і характеризує віддачу узагальненої соціально-економічної корисності проекту

в умовних одиницях на одну грошову одиницю витрат на реалізацію проекту. Крім того, відносна форма оцінки є більш зручною для відбору проектів до реалізації в умовах обмежених ресурсів.

Запропонований підхід дає змогу подолати описані раніше методологічні та інформаційні труднощі і практично вирішити питання комплексної оцінки соціально-економічної корисності муніципальних інвестиційних проектів. Деяка умовність, пов'язана з експертними оцінками та операцією “зведення” у єдиний показник оцінок соціальної та економічної корисності МПП, у цьому разі є виправданою, зокрема, тим, що подальша технологія відбору проектів до портфеля проектів стратегії спирається не на абсолютну оцінку ефективності проекту (“який конкретно ефект має певний проект?”), яка вимагає достатньої точності, а лише на порівняльну (“яка порівняльна соціально-економічна цінність одного проекту відносно іншого?”). По суті, йдеться про створення можливості складання на системно аргументованих підставах рейтингу проектів за їх відносною соціально-економічною корисністю. Це підвищує ступінь об'єктивності відбору проектів за критеріями, що відповідають цілям підвищення рівня та якості життя в громаді.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Яка ситуація може вважатися проблемною у сфері публічного управління і що символізує “яблуко” проблеми?
2. На що має бути орієнтована діяльність під час виникнення проблеми?
3. У чому полягає інноваційність проекту? Розкрийте сутність інноваційної ідеї.
4. З якою метою здійснюється поглиблений аналіз проблеми?
5. Хто може бути стейкхолдерами проекту? Охарактеризуйте основні заінтересовані сторони проекту.
6. Обґрунтуйте, з якою метою будується дерево проблем та дерево цілей.
7. Охарактеризуйте SMART-вимоги для проекту.
8. Як визначається продукт та результат проекту?
9. Охарактеризуйте мету проектного аналізу та його складові.
10. Які основні етапи проведення комерційного аналізу?
11. Які питання вирішуються під час проведення технічного аналізу?
12. На які категорії слід звернути особливу увагу під час фінансового аналізу проекту?
13. Цілі та завдання інституціонального аналізу.
14. Які грошові потоки розглядаються при оцінці регіональної та галузевої ефективності проекту?
15. Які цілі та методи проведення екологічного аналізу?
16. Охарактеризуйте вплив проекту на соціальне середовище.
17. Які фактори впливають на зміну вартості грошей у часі?
18. Охарактеризуйте сутність ставки дисконтування.
19. Які використовуються інтегральні показники фінансової ефективності проекту?
20. Які методи оцінки впливу ризиків на проект?
21. З якою метою розробляється бізнес-план проекту?
22. Охарактеризуйте основні складові бізнес-плану проекту.
23. Які вимоги пред'являються до бізнес-плану?

24. Визначте специфіку проектів публічної сфери. З чим ця специфіка пов'язана?
25. Які методи оцінювання проектів вам відомі? Наведіть приклади.
26. За якими складовими можна оцінити соціально-економічну корисність муніципальних інвестиційних проектів?
27. Як ви розумієте поняття “валідність проекту”, “результативність проекту”, “гострота проблем ЗСВ”?
28. Як можна розрахувати інтегральну оцінку соціально-економічної корисності проекту?

### **Список рекомендованих джерел**

1. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Завгородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
2. Бенко К. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании : пер. с англ. / Кетлин Бенко, Мак-Фарлан, Ф. Уоррен. – М. : ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. – 240 с.
3. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами : монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К. : Укр. асоц. упр. проектами, 1999. – 312 с.
4. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
5. Матвійшин Є. Г. Планування проектних дій : навч. посіб. / Є. Г. Матвійшин. – К. : Хай=Тек Прес, 2008. – 216 с.
6. Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту : навч. посіб. / уклад. : В. В. Морозов, А. М. Чередниченко, Т. І. Шпильова. – К. : Таксон, 2009. – 464 с.
7. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.] ; за заг. та наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.
8. Пинто Дж. К. Управление проектами : пер. с англ. / Дж. К. Пинто. – СПб. : Питер, 2004. – 464 с.
9. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
10. Управління проектами : опорний конспект для слухачів дистанц. курсу / В. Ю. Биков, С. Д. Бушуєв, О. Г. Тімінський [та ін.]. – К. : НАДУ, 2008. – 72 с.
11. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 148 с.
12. Управління проектами : навч. посіб. за програмою професійного розвитку осіб, зарахованих до Президент. кадрового резерву “Нова еліта нації” / [Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко]. – К. : НАДУ, 2013. – 180 с.
13. Управління проектами : навч. посіб. / Р. Б. Тянь, Б. І. Холод, В. А. Ткаченко. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. акад. упр., бізнесу та права, 2000. – 224 с.
14. Управління проектами та програмами : підручник / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. Я. Казарєзов [та ін.]. – Миколаїв : Вид-во Торубари О. С., 2010. – 352 с.

15. *Чемерис А.* Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / Анатолій Чемерис ; Швейцар.-укр. проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. – К. : Софія-А, 2012. – 80 с.

16. *Шаров Ю.* Основи цілепокладання в проектно-орієнтованій системі стратегічного планування муніципального розвитку / Юрій Шаров, Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 223–228.

17. *Шаров Ю.* Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія / Юрій Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.

18. *Шаров Ю. П.* Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 104 с.

19. *Шаров Ю.* Суспільна корисність муніципальних проектів: оцінка з позицій концепції якості та результативності діяльності / Юрій Шаров, Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 2 (12). – С. 187–195.

20. *Zerbe R. O.* Benefit-Cost Analysis: In Theory and Practice / R. O. Zerbe, D. D. Dively. – N. Y. : Harper-Collins College Publishers, 1994. – 557 p.



## РОЗДІЛ 5 ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТНИХ ДІЙ

*Мета – формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо планування проекту, розроблення відповідних проектних структур і забезпечення якості в проектах.*

### *Навчальні цілі:*

√ формування системного уявлення про процеси планування та їх взаємозв'язки з галузями знань з управління проектами:

- ознайомлення з теоретичними основами планування та структуризації проекту;
- розуміння специфіки планування змісту та часу проекту, ознайомлення з можливостями та різними підходами до здійснення процесів планування;
- усвідомлення важливості забезпечення якості в проектах, здійснення моніторингу дотримання всіх регламентів;

√ набуття навичок структуризації проекту та застосування відповідного інструментарію календарного та мережевого планування, формування систем забезпечення якості та запобігання ризикам проекту:

- уміння побудувати ієрархічну структуру робіт, організаційну структуру управління проектом, матрицю відповідальності;
- володіння навичками здійснення мережевого та календарного планування, побудови мережевого графіка, визначення критичного шляху проекту;
- формування систем забезпечення якості у проекті;
- уміння планувати ризики проекту та реакцію на їх виникнення.

*Ключові слова:* планування та структуризація проекту; планування часу, змісту, якості в проектах, календарне та мережеве планування; діаграма Ганта, WBS, OBS, RAM.

## 5.1. Планування змісту та структуризація проекту. Розроблення WBS, OBS, RAM проекту

Структуризація проекту. Планування змісту проекту. Організаційна структура управління проектом. Матриця відповідальності.

Затвердження деталізованої концепції проекту на основі техніко-економічного обґрунтування є важливою подією в життєвому циклі проекту, яка визначає перехід до наступної фази – розробки і планування. Основні завдання цієї фази:

- описати продукт проекту з більшою точністю (до  $\pm 10\%$ );
- визначити склад команди проекту – управлінський персонал, виконавців, підрядників, постачальників та ін.;
- розробити організаційну структуру управління реалізацією проекту;
- визначити зони відповідальності учасників команди;
- здійснити планування ресурсів, підготувати умови контрактів та ін.;
- розрахувати бюджет проекту з точністю  $\pm 10\%$ ;
- розробити календарно-мережевий план реалізації проекту.

Унікальність продукту та недостатність інформації (нагадаємо, що під час ТЕО продукт проекту описується з точністю  $\pm 25\text{--}30\%$ ) вимагають системного підходу до розробки проекту, тому першим етапом є проведення процедур його структуризації. На рис. 5.1 відображений процес структуризації проекту.

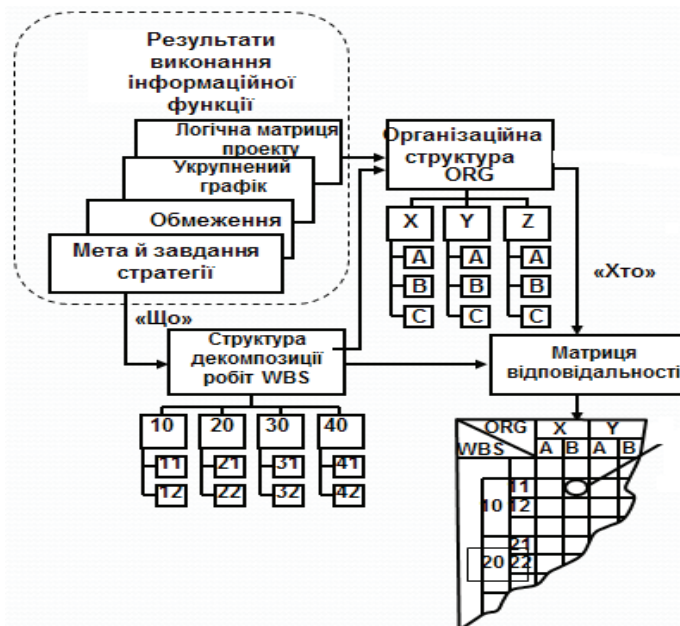


Рис. 5.1. Процес структуризації проекту

Входом процесу є опис проекту, представлений у вигляді формалізованої концепції, логічної матриці, ТЕО та інших документів, розроблених на фазі концептуального проектування.

Структуризація проекту може здійснюватися за різними ознаками:

- за функціональними напрямками робіт, які планується виконувати в процесі реалізації проекту;
- за відповідальними виконавцями;
- за видами використовуваних ресурсів;
- за специфічними ознаками, що висуваються замовниками, інвесторами та іншими впливовими особами проекту.

Виходами процесу є проектні структури необхідного рівня деталізації, які дають відповіді на запитання:

- що саме необхідно зробити?
- хто буде виконавцем?
- хто відповідатиме за кожний вид проектної діяльності?
- скільки це коштує?

Відповіді на ці запитання можна отримати через основні проектні структури, які є поширеними інструментами проектного менеджменту:

- ієрархічну структуру робіт – WBS (Work Breakdown Structure);
- організаційну структуру управління проектом – OBS (Organizational Breakdown Structure);
- матрицю відповідальності – RAM (Responsibility Assignment Matrix);
- структуру ресурсів – RBS (Resource Breakdown Structure);
- структуру вартості – CBS (Cost Breakdown Structure).

Розроблені та затверджені замовником проектні структури утворюють інформаційну базу для подальшої розробки робочої документації, забезпечення ефективних комунікацій усіх учасників проекту.

Відповідно до послідовності дій процесу структуризації проекту (див. рис. 5.1) першим етапом є розробка **структури декомпозиції робіт, або “дерева робіт”**.



**Структура декомпозиції робіт** (англ. “WBS – Work Breakdown Structure”) – орієнтована на результат ієрархічна структура декомпозиції всіх робіт (у тому числі інформаційно-документаційного характеру), виконання яких необхідно забезпечити для досягнення цілей проекту.

WBS будується з метою якомога більш точного визначення змісту проекту, тому вона повинна містити структурований опис усіх робіт, закупівель, проміжних результатів, необхідних для досягнення кінцевих цілей проекту.



Якщо робота не включена до WBS, вона не розглядається командою проекту і ресурси для її виконання не плануються.

Залежно від специфіки проекту структуризація робіт проекту може проводитися за різними ознаками:

- за фазами виконання проекту;
- за функціональними напрямками робіт або за їх управлінським змістом;
- за технологічною ознакою, тобто базуючись на технологіях вироблення продукту проекту;
- за ознакою виконавців робіт або за їх ролями.

У процесі структуризації проекту необхідно дотримуватися таких правил.

- на вищому (першому або іноді – нульовому) рівні фіксується продукт проекту, який і підлягає декомпозиції;

- на другому рівні представляють укрупнені напрями діяльності за проектом згідно з обраною ознакою його декомпозиції. Зміст цього рівня структури значною мірою залежить від типу, особливостей проекту та галузі, в якій він реалізується;
- на третьому рівні деталізують роботи, що входять до пакетів робіт, виконання яких дає змогу отримати продукти діяльності попереднього рівня WBS;
- подальша декомпозиція пакетів робіт триває до моменту, коли елементами нижнього рівня не будуть елементарні роботи; часто для визначення останніх потрібне знання предметної сфери проекту, тобто необхідні вузькі спеціалісти, обізнані з технологією виконання робіт;
- кількість рівнів декомпозиції за різними гілками WBS може бути різною;
- елементи декомпозиції робіт *не прив'язуються до часу* виконання, пріоритетним завданням є забезпечення *повноти декомпозиції*, тобто врахування всіх необхідних робіт для отримання продукту проекту;
- кількість рівнів деталізації зумовлюється досягненням *необхідної різноманітності та достатності* для планування й моніторингу робіт проекту.



**Елементарна робота** – робота, що має один чітко визначений продукт, для якої можуть бути обчислені тривалість та витрати і для управління якою може бути призначена конкретна відповідальна особа.

На рівні елементарних робіт можуть бути визначені необхідні і достатні дані для управління їх виконанням (функціональні характеристики, обсяги робіт, вартість, необхідні ресурси, виконавці, зв'язки з іншими елементами і т. ін.).

Традиційно структура декомпозиції робіт подається у вигляді графу.



Розглянемо WBS проекту “Відходи”, побудовану за функціональними напрямками робіт (рис. 5.2). Вищий рівень WBS відповідає продукту проекту - побудувати новий цех на території заводу, оснащений сучасним високотехнологічним комплексом з виробництва екологічно чистого альтернативного виду твердого палива, та організувати його збут. Другий рівень характеризує функціональні напрями діяльності за проектом. Третій і четвертий рівні описують конкретні роботи, які мають бути виконані в процесі реалізації проекту.

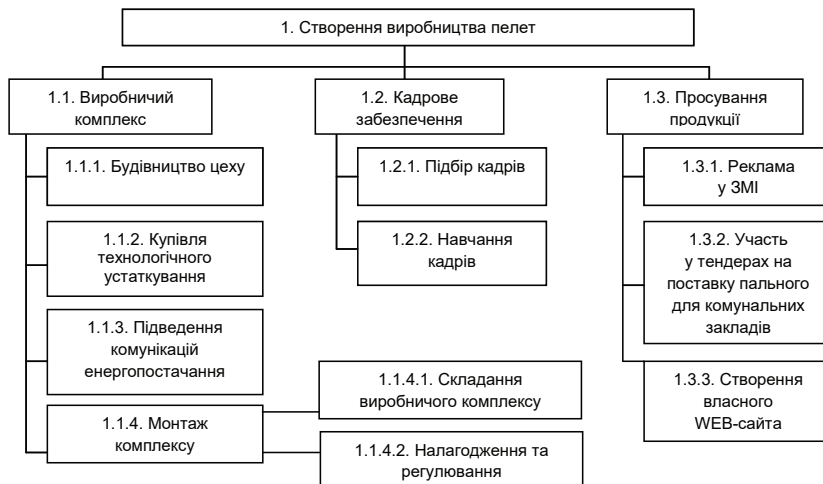


Рис. 5.2. WBS проекту створення виробництва пелет



Форма представлення WBS може бути іншою. Так, найбільш поширений на цей час програмний продукт у сфері управління проектами Microsoft Project дає змогу побудувати ієрархічну структуру робіт у вигляді переліку робіт, у якому “абзаці відступи” вказують на підпорядкованість елементів структури (рис. 5.3).

Наступним етапом структуризації проекту після детального опису складу робіт та конфігурації продукту є розробка структури, яка визначає виконавців робіт і організацію взаємодії між ними – **організаційної структури управління проектом**.

1. Створення виробництва паливних брикетів
  - 1.1. Виробничий комплекс
    - 1.1.1. Будівництво цеху
    - 1.1.2. Купівля технологічного устаткування
    - 1.1.3. Підведення комунікацій енергопостачання
    - 1.1.4. Монтаж комплексу
      - 1.1.4.1. Складання виробничого комплексу
      - 1.1.4.2. Налагодження та регулювання
  - 1.2. Кадрове забезпечення
    - 1.2.1. Підбір кадрів
    - 1.2.2. Навчання кадрів
  - 1.3. Організація збуту
    - 1.3.1. Реклама у ЗМІ
    - 1.3.2. Участь у тендерах на поставку пального для шкіл
    - 1.3.3. Створення власного WEB-сайта

Рис. 5.3. “Дерево робіт” проекту у вигляді нумерованого переліку робіт



**Організаційна структура проекту** (OBS – Organizational Breakdown Structure) – ієрархічна структура, яка відображає учасників проекту та організацію взаємодії між ними, а також зв’язки між роботами проекту та організаційними одиницями, що повинні виконувати ці роботи.

Головний принцип, якого необхідно дотримуватися, розробляючи організаційну структуру, – кожному елементу WBS має відповідати один елемент OBS. При цьому один елемент організаційної структури може бути виконавцем кількох робіт або пакетів робіт.

*Елементами OBS можуть бути:*

- окремі виконавці (керівники, фахівці, службовці);
- організації, їх структурні підрозділи і служби, функціональні фахівці яких виконують певні роботи за проектом;
- зовнішні постачальники обладнання, послуг;
- інші організації.

Провідну роль в організації робіт для успішного виконання проекту відіграють керівник та команда проекту, тому вони фіксуються на верхньому рівні OBS. Склад проектної команди, встановлення зв’язків між її членами, ступінь централізації управління залежать від розміру та специфіки проекту. Для малих проектів організаційна структура команди має бути простою. Керівник проекту може управляти безпосередньо всіма виконавцями (традиційно це 7±2 особи). Збільшення масштабів проекту призводить до того, що виконавці об’єднуються у невеликі групи за функціональними або іншим признаками. Управління великими проектами вимагає створення проектних команд із багаторівневими розвиненими структурами.

Наступний рівень OBS посідають функціональні виконавці: структурні підрозділи організації, що є власником проекту; підрядники, зовнішні організації тощо. Найчастіше структура декомпозиції робіт доводиться до того рівня, коли пріоритетними для управління цією роботою стають знання предметної галузі, технологічні особливості виконання роботи тощо. Тому виконавцями виступають окремі організаційні структури, які володіють технологією виконання елементарних робіт нижнього рівня WBS.

На нижньому рівні OBS визначаються відповідальні особи. Відповідальними не обов'язково мають бути керівники структурних підрозділів, це можуть бути рядові співробітники, яким доручено безпосередньо організувати конкретну роботу WBS і відповідати за її виконання.

На етапі планування та розробки OBS можливі ситуації, коли ще невідомо, які конкретні організації та їхні відповідальні особи будуть залучені до проекту – відповіді на ці запитання можуть бути отримані тільки після проведення закупівель на фазі реалізації проекту. У таких випадках до OBS вводять знеособлених виконавців та їх відповідальних осіб, яких під час виконання проекту замінюють на конкретні назви та прізвища.

Структурі з великою кількістю рівнів, яку зазвичай називають “високою”, притаманна централізація функцій прийняття рішень. На відміну від неї, для так званої “пласкої” структури характерна децентралізація прийняття рішень та вищий ступінь делегування повноважень. У складній ієрархічній структурі керівники проміжних ланок зазвичай спеціалізуються за функціональною ознакою.

Найбільш ефективними з погляду управління є **спеціалізовані проектно-орієнтовані організації**, наприклад, будівельні, дослідні організації, кінокомпанії тощо, структура яких формується відповідно до завдань та специфіки проекту (рис. 5.4).

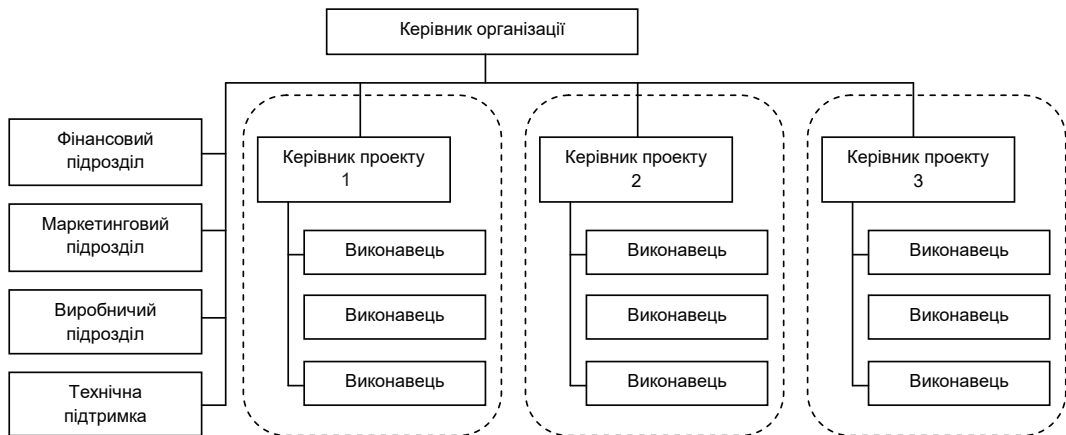


Рис. 5.4. Проектно-орієнтована структура організації

Якщо виконавцями проекту є діючі організації з функціональною структурою, усі підприємства, організації, установи промислової та непромислової сфери, які здійснюють свою поточну бізнес-діяльність, упроваджують проекти власного розвитку, організаційна структура управління цими проектами може бути побудована на основі:

- існуючої функціональної структури;
- матричних структур (слабка, сильна або збалансована матриці);
- змішаної структури.

Приклад застосування **функціональної організаційної структури** проекту наведений на рис. 5.5.

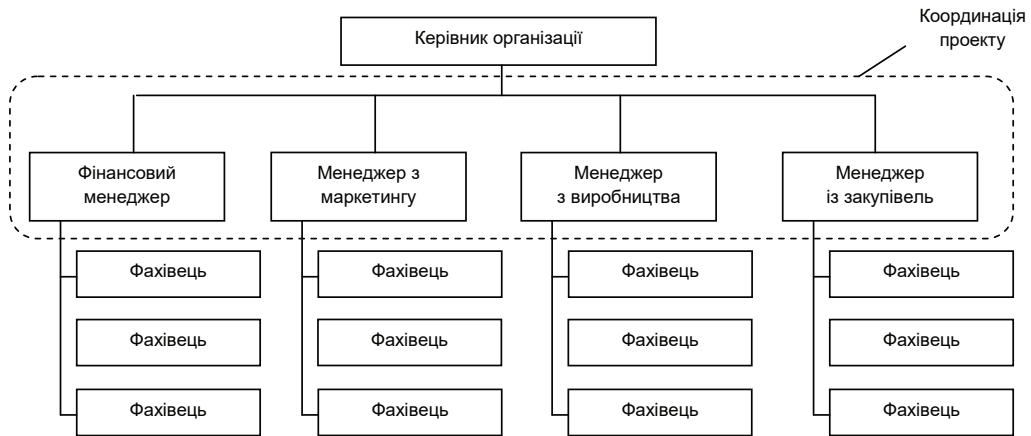


Рис. 5.5. Функціональна організаційна структура

Переваги функціональної організаційної структури проекту:

- кожен працівник підпорядковується тільки одному керівнику при виконанні як робіт за проектом, так і своїх функціональних обов'язків;
- кожен підрозділ спеціалізується на виконанні тільки притаманних йому функцій;
- координація діяльності за проектом здійснюється на рівні керівників функціональних підрозділів, тобто вище керівництво організації безпосередньо бере участь у впровадженні проекту.

Головним недоліком функціональної організаційної структури проекту є розподілення відповідальності, ресурсів і бюджету між функціональними підрозділами, що зрештою призводить до ускладнення координації та відсутності загальної орієнтації всіх учасників на досягнення мети проекту.

Функціональну організаційну структуру доцільно застосовувати, якщо проект розробляється в межах функціонального підрозділу. При цьому функції керівника проекту може виконувати за сумісництвом не тільки керівник підрозділу, а і призначений спеціаліст.

Якщо проект виконується силами фахівців різних функціональних підрозділів організації, доцільно застосовувати **матричну організаційну структуру**.

Найбільш простою є слабка матрична структура, в якій функції управління проектом покладаються на одного з працівників функціонального підрозділу, без звільнення від виконання поточних функціональних обов'язків, з наданням йому обмежених повноважень щодо управління учасниками та окремими ресурсами проекту (див. рис. 5.6). Бюджет і основні ресурси проекту контролює, як правило, керівник функціонального підрозділу.

Якщо існує необхідність посилити організаційну структуру управління проектом у межах функціональної організації, застосовується **збалансована матрична структура**, характерною особливістю якої є те, що в провідному функціональному підрозділі вводиться позиція керівника проекту, який координує проектні роботи на засадах повної зайнятості (див. рис. 5.7).

При застосуванні збалансованої матричної організаційної структури керівнику проекту надається, як правило, значно більший обсяг повноважень з управління учасниками та ресурсами проекту. Контроль бюджету проекту здійснюють керівник проекту разом із керівником функціонального підрозділу, який є відповідальним за проект.



Рис. 5.6. Слабка матрична організаційна структура проекту

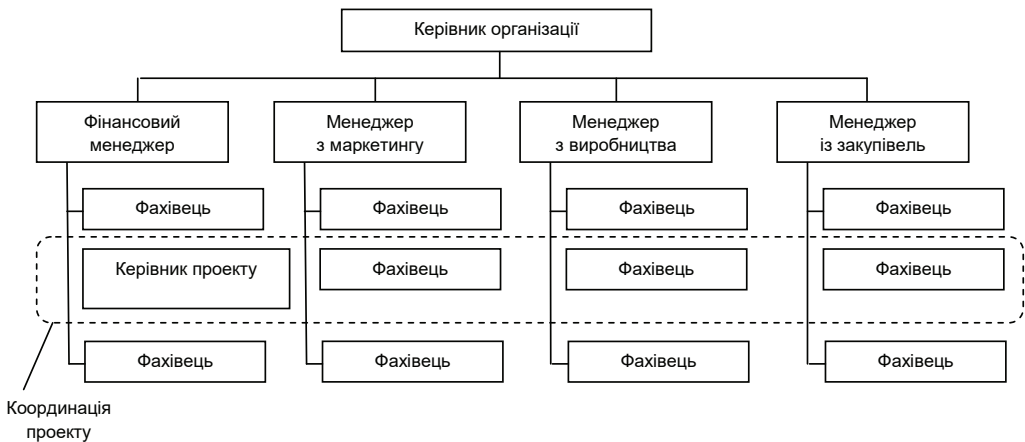


Рис. 5.7. Збалансована матрична організаційна структура проекту

Якщо функціональна організація будує свою бізнес-діяльність, базуючись на виконанні проектів (management by project), доцільно формувати OBS проектів на основі сильної матриці, особливістю якої є те, що в організації формується спеціальний підрозділ з управління проектами: відділ, центр, департамент і т.ін.

До складу цього підрозділу входять професійно підготовлені керівники проектів, які на умовах повної зайнятості здійснюють управління проектами. Їм делегуються широкі повноваження з управління бюджетом та іншими ресурсами проекту. Адміністративний і технічний персонал інших функціональних підрозділів залучається до складу проектних команд також на умовах повної зайнятості.

У великих організаціях, які здійснюють багатопланову діяльність, організаційна структура управління проектами може бути змішаною. Такий тип організаційної структури включає характеристики всіх перелічених вище організаційних структур управління проектами. Проектні структури і окремі посади керівників/координаторів проектів можуть створюватися на різних рівнях організації та в різних підрозділах. Для великих та критичних для життєдіяльності організації проектів їх організаційна структура управління має бути близькою до проектної.



У розглянутих вище “стандартних” типах організаційних структур урахований тільки перший (базовий) рівень проектного управління – управління окремими проектами. Для більш високих рівнів – управління програмами та портфелями проектів – необхідна суттєва перебудова організаційної структури компанії, яка розробляється в кожному випадку індивідуально.



Приклад організаційної структури проекту “Відходи” наведений на рис. 5.8. З огляду на важливість проекту для подальшого розвитку підприємства, застосовується проектно-орієнтована організаційна структура, при цьому загальне керівництво проектом здійснює безпосередньо директор підприємства.

Наведена на рис. 5.8 OBS має три рівня ієрархії. Верхній рівень організаційної структури представлений директором та командою проекту, які несуть повну відповідальність за виконання проекту й наділені широкими повноваженнями щодо управління трудовими та фінансовими ресурсами. Другий рівень – структурні підрозділи підприємства та зовнішні організації – постачальники устаткування і послуг. Третій рівень – керівники підрозділів, що управляють виконанням проектних завдань.

Фірма-постачальник технологічного устаткування буде визначена на фазі реалізації через процедуру проведення закупівель, тому на етапі планування проекту в організаційній структурі визначена лише роль учасника – постачальник устаткування, а конкретна назва фірми, прізвище менеджера будуть вписані до OBS пізніше.

Між елементами OBS можуть бути такі типи зв’язків:

- вертикальні, або зв’язки підпорядкування;
- горизонтальні (функціональні), або відносини співпраці й узгодження.



В організаційній структурі проекту “Відходи” зв’язки між керівником проекту та виконавцями – вертикальні, зв’язки між працівниками відділу збуту та рекламною агенцією, головним енергетиком та представниками районної дільниці високовольтних електричних мереж ПАТ “Обленерго” – горизонтальні.

Логічним продовженням процесу структуризації проекту є розробка структури відповідальності проекту. Найбільш зручною формою представлення цієї двовимірної структури є *матриця відповідальності*.



**Матриця відповідальності** (RAM – Responsibility Assignment Matrix) – структура, яка ставить у відповідність організаційну структуру структурі робіт і визначає осіб, безпосередньо відповідальних за кожний елемент діяльності за проектом.

Основні правила складання матриці відповідальності:

- у матриці не повинно бути робіт, за виконання яких ніхто не несе відповідальності;
- відповідальність за роботу на кожному рівні має бути одноосібною, якщо для виконання роботи призначено кілька відповідальних осіб, система їх повноважень може бути багаторівневою: одна особа оперативно керує виконанням робіт, інша – контролює цей процес, третя – здійснює нагляд за ним;
- одна особа може відповідати за кілька робіт.



Фрагмент матриці відповідальності проекту створення виробництва пелет наведений у табл. 5.1.



## 5.2. Планування часу проекту

Зміст процесів планування часу в проектах. Календарне та мережеве планування. Побудова мережевого графіка.

Розроблена та затверджена на попередньому етапі WBS містить вичерпну інформацію про повний перелік робіт, закупівель, продуктів, які необхідно виконати для реалізації цілей проекту. Але WBS не дає відповіді на запитання про логічну послідовність виконання та часові параметри кожної з робіт, що визначає терміни реалізації проекту. З огляду на те, що часові обмеження є одним з трьох критичних показників успішності проекту, на фазі планування необхідно розробити розклад (план-графік) виконання проекту, який міститиме повну інформацію про послідовність виконання робіт, тривалість кожної роботи з урахуванням обмежень, календарні дати реалізації проекту в цілому з урахуванням вихідних та святкових днів.



**Розробка розкладу проекту (календарно-мережеве планування)** – ітеративний процес, який визначає дати початку і завершення кожної з робіт та проекту в цілому. Результатом календарно-мережевого планування є затверджений базовий план-графік виконання проекту, який є інструментом відстеження перебігу виконання проекту.

Календарно-мережеве планування виконується протягом усього життєвого циклу проекту, оскільки під час його виконання може з'явитися необхідність перевіряти або редагувати оцінки тривалості робіт і використання ресурсів, вносити зміни внаслідок впливу ризиків і т.ін.

План-графік проекту повинен містити таку інформацію.

1. Часові параметри кожної роботи проекту:
  - тривалість (D) днів/часів (залежно від прийнятої в певному проекті одиниці часу);
  - ранній старт (ES) – максимально можливий ранній час, коли робота може бути розпочата;
  - ранній фініш (EF) – максимально можливий ранній час, коли робота може бути закінчена;
  - пізній старт (LS) – максимально можливий пізній час, коли робота може бути розпочата, що не призведе до затримки проекту в цілому;
  - пізній фініш (LF) – максимально можливий пізній час, коли робота може бути закінчена, що не призведе до затримки проекту в цілому;
  - резерв часу (F) – різниця між раннім та пізнім фінішем;
  - обмеження – “стартувати якомога раніше”, “стартувати не раніше”, “фінішувати не пізніше”, “стартувати на дату” та ін.



Тривалість роботи розраховується за формулою

$$D = \frac{D_o \times k_o + D_e \times k_e + D_p \times k_p}{6},$$

де  $D_o$ ,  $D_p$  – оптимістична, песимістична тривалість;  $k_o$ ,  $k_p$  – коефіцієнт відповідно оптимістичної та песимістичної тривалості (зазвичай дорівнює 1);  $D_e$  – очікувана тривалість;  $k_e$  – коефіцієнт очікуваної тривалості (зазвичай дорівнює 4).

Залежно від методів та цілей дослідження коефіцієнти  $k_o$ ,  $k_e$  та  $k_p$  можуть варіюватися, але за умови, що їх сума завжди дорівнюватиме 6.

2. Ресурси – матеріальні, трудові, фінансові ресурси, необхідні для виконання кожної з робіт.

3. Пакети робіт (сумарні роботи), які відображають ієрархічну структуру робіт.



Термін виконання сумарної роботи охоплює часовий інтервал від початку найбільш ранньої до завершення найпізнішої з робіт, які входять до її складу.

4. Послідовність виконання робіт, яка визначається зв'язками між роботами.



Виділяють 4 типи логічних взаємозв'язків між парами робіт у проекті:

“фініш – старт”: наступна робота розпочнеться після завершення попередньої;

“фініш – фініш”: роботи повинні завершитися одночасно;

“старт – старт”: роботи повинні починатися одночасно;

“старт – фініш”: наступна робота завершиться після початку попередньої.

5. Контрольні точки проекту – віхи.



Віха – подія, контрольна точка, що визначає початок/завершення певних періодів проекту.

План-графік може бути поданий у різних формах, найбільш популярними серед яких є:

– PDM-мережа – мережева модель;

– лінійний календарний графік, представлений у вигляді діаграми Ганта або дорожньої карти;

– таблична форма.

Розглянемо особливості кожної з форм подання плану-графіка.

***PDM-мережа (мережева модель).*** Подання у вигляді PDM-мережі дає добре уявлення про логічну послідовність виконання робіт, критичний шлях проекту, його тривалість у робочих днях від моменту початку виконання робіт.



***PDM-мережа або мережева модель*** – представлення плану реалізації проекту у вигляді графу, вершини якого відображають роботи, а ребра – взаємозв'язки між ними.

Приклад мережевої моделі проекту наведений на рис. 5.9. На графіку роботи позначені прямокутниками, зв'язки між роботами – стрілками, віхи початку / завершення проекту – ромбами.



WBS проекту, мережева модель якого наведена на рис. 5.9, на верхньому рівні ієрархії має три пакети робіт:

– пакет А, який містить роботи  $A_1 - A_4$ ;

– пакет Б (роботи  $B_1 - B_5$ );

– пакет С (роботи  $C_1 - C_3$ ).

Перехід від віхи “початок проекту” до віхи “завершення проекту” можна розглядати як виконання дев'яти ланцюгів робіт:

– Б3 – А3 – Б4;

– Б1 – Б3 – Б4;

- Б1 – Б3 – А4 – Б5;
- А1 – Б2 – Б4;
- А1 – А2 – А4 – Б5;
- А1 – Б2 – А4 – Б5;
- С1;
- С2;
- А1 – С3.

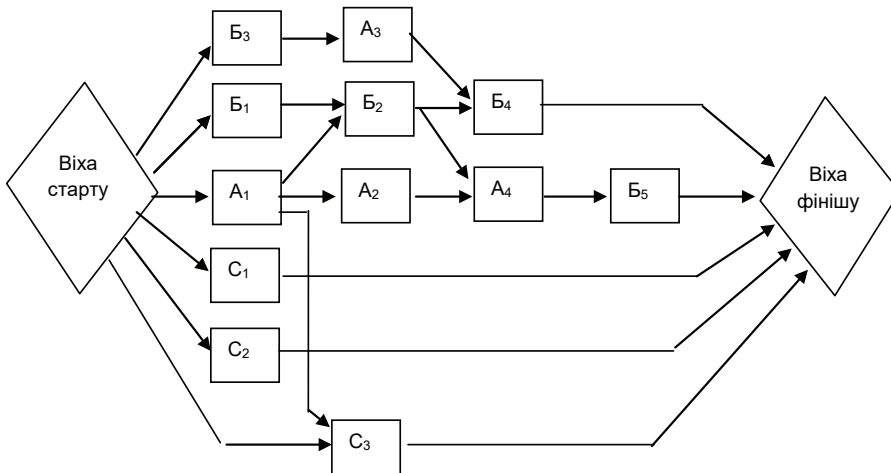


Рис. 5.9. Мережева модель проекту

Тривалість фази реалізації проекту (перехід від віхи старту до віхи фінішу) дорівнює тривалості найдовшого ланцюга робіт – **критичного шляху**.



**Критичний шлях проекту** – найдовший ланцюг робіт, що визначає мінімально можливу загальну тривалість проекту.

Роботи, з яких складається критичний шлях, називаються **роботами критичного шляху**.



Роботи критичного шляху не мають резервів часу для виконання, тому збільшення термінів виконання робіт критичного шляху призводить до збільшення тривалості проекту в цілому. Тривалість проекту може бути скорочена насамперед за рахунок зменшення тривалості критичних робіт.

При автоматизованій розробці планів-графіків з використанням спеціалізованого програмного забезпечення роботи критичного шляху автоматично виділяються червоним кольором.

Для забезпечення інформативності мережевої моделі у прямокутнику роботи, крім її номера та найменування, розміщуються основні часові характеристики: тривалість, дні (від початку проекту) раннього та пізнього старту, раннього та пізнього фінішу, а також повний часовий резерв роботи (див. рис. 5.10).

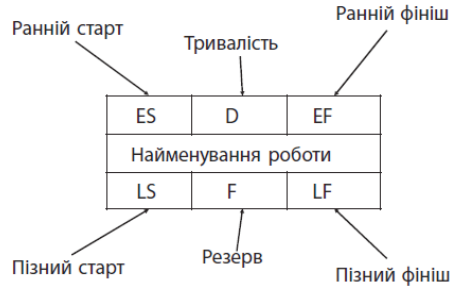


Рис. 5.10. Формат відображення часових параметрів роботи на мережевій моделі

Приклад мережевої моделі, побудованої за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення (ПЗ) у сфері управління проектами Primavera, наведений на рис. 5.11.

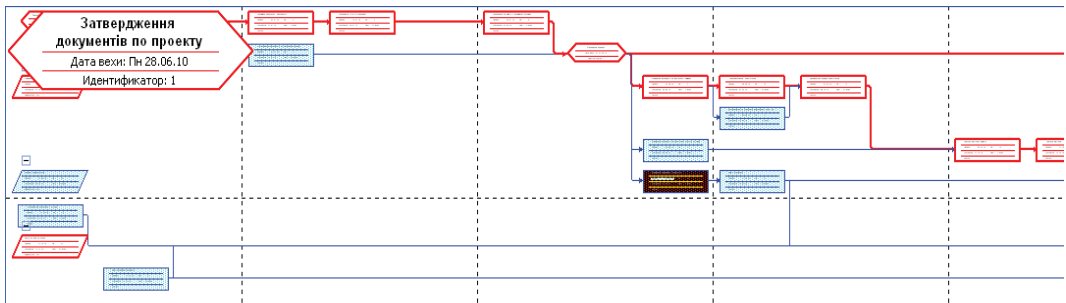


Рис. 5.11. Приклад мережевої моделі проекту

**Лінійний календарний графік – діаграма Ганта**, що являє собою зручне та компактне представлення плану-графіка виконання проекту у прив'язці до календарних дат.



**Діаграма Ганта** – представлення плану-графіка проекту у вигляді горизонтальної стовпчикової діаграми, на якій роботи відображені відрізками, паралельними осі часу.

Приклад діаграми Ганта, побудованої з використанням ПЗ для управління проектами Microsoft Project, наведений на рис. 5.12.



Діаграма Ганта, наведена на рис. 5.12, містить таку базову інформацію:

- найменування робіт (стовбчик у лівій частині діаграми);
- тривалість роботи (довжина відрізка);
- дати початку та завершення роботи (проекції відрізка на горизонтальну вісь часу);
- зв'язки між роботами (стрілки);
- резерви часу (роботи, які не мають резервів часу, автоматично виділюються червоним кольором);

- сумарні роботи (відрізки чорного кольору);
- віхи (ромби чорного кольору).

Інша інформація плану-графіка в разі необхідності може бути відображена на діаграмі Ганта шляхом налаштування програмного забезпечення.

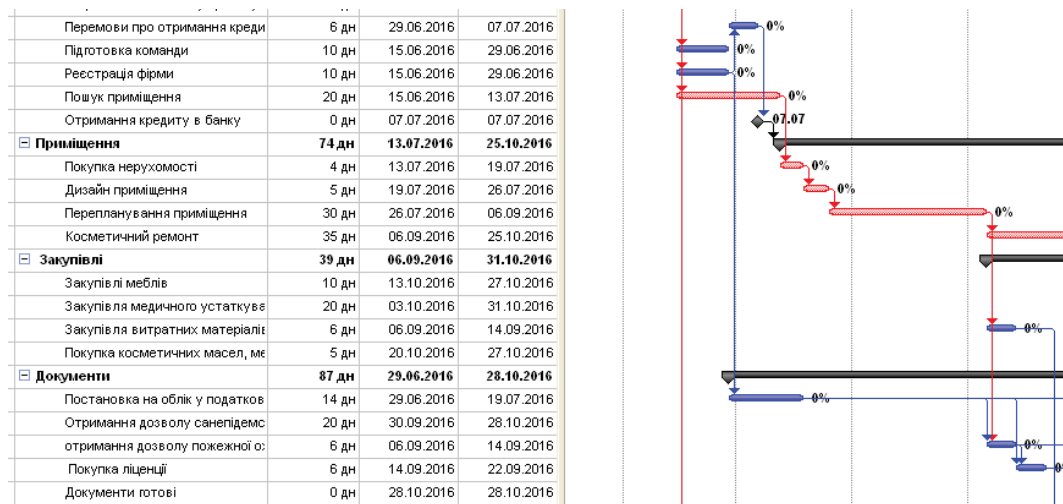


Рис. 5.12. Приклад діаграми Ганта, побудованої у середовищі MS Project

Інколи використовується інша форма подання плану-графіка робіт – *дорожня карта*, яка, по суті, є спрощеним різновидом діаграми Ганта і найчастіше будується за допомогою Excel-таблиць. Приклад подання інформації у вигляді дорожньої карти наведений на рис. 5.13.

Найменування робіт	1-й місяць				2-й місяць				3-й місяць				4-й місяць			
	1-й тиждень	2-й тиждень	3-й тиждень	4-й тиждень	1-й тиждень	2-й тиждень	3-й тиждень	4-й тиждень	1-й тиждень	2-й тиждень	3-й тиждень	4-й тиждень	1-й тиждень	2-й тиждень	3-й тиждень	4-й тиждень
Адміністративно-організаційні заходи	█	█	█	█	█	█	█	█								
Підготовка рішення селищної ради	█															
Реструктуризація системи комунальних платежів			█	█	█	█	█									
Створення матеріально-технічної бази			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Друкування та розсилка листівок			█	█	█	█	█									

Рис. 5.13. Дорожня карта виконання проекту

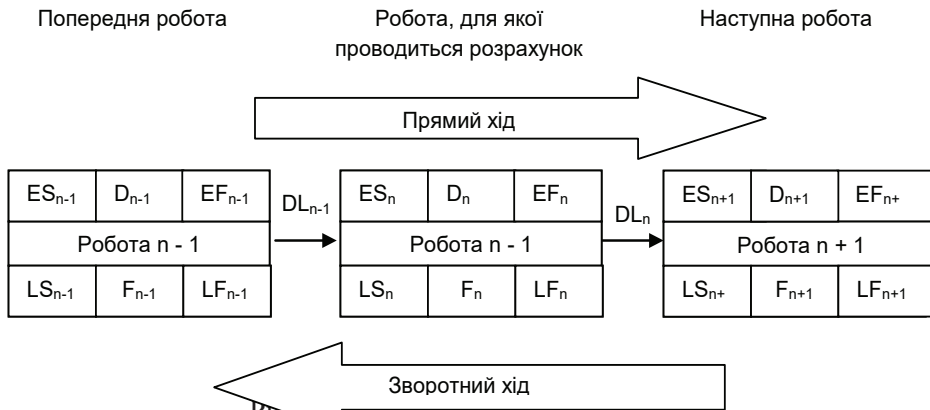
*Таблична форма.* Деякі організації, підприємства, фонди та інші кредитно-фінансові установи вимагають представлення плану-графіка проектів у формі таблиці, побудованої за внутрішньокорпоративними стандартами. На рис. 5.14 відображений план-графік проекту в табличній формі, підготовлений для участі у Всеукраїнському конкурсі проектів і програм розвитку місцевого самоврядування.

Тривалість заходу	Захід (робота)	Місце проведення	Організація-виконавець
1-й тиждень	Адаптація сучасного досвіду локального теплозабезпечення організацій для умов вирішення проблеми у смт. Магдалинівка	Середня школа та дитячий садок смт. Магдалинівка	Магдалинівська районна рада
1-й тиждень	Узгодження та оформлення рішення про реструктуризацію системи тепlopостачання у школу та дитячий садок		Магдалинівська районна рада, "Магдалинівка-теплоенерго"
2 місяці	Проведення за сприяння місцевої районної ради до кінця вересня поточного року робіт з переведення на індивідуальне опалення решти квартир, які обслуговуються котельною, що реструктуризується		Магдалинівська районна рада
3 тижні	Ремонт приміщення старої котельної, розміщеної на території школи		"Магдалинівка-теплоенерго"
1-й тиждень	Закупівля сучасного обладнання для котельної		"Магдалинівка-теплоенерго"
3 тижні	Монтаж нового обладнання		"Магдалинівка-теплоенерго"
1-й тиждень	Здача та прийом в експлуатацію		Магдалинівська районна рада, "Магдалинівка-теплоенерго"
Постійно	Поступова зміна теплотрас		Магдалинівська районна рада, "Магдалинівка-теплоенерго"

Рис. 5.14. План-графік проекту, підготовлений за стандартами Державного Фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні

Наступним кроком календарно-мережевого планування є розрахунок загальної тривалості проекту з використанням *методу критичного шляху*.

Розрахунок ранніх дат методом критичного шляху проводиться на прямому ході від віхи початку проекту до віхи завершення, а пізніх дат – на зворотному ході від віхи завершення до віхи початку (рис. 5.15).



**Прямий хід.** Для будь-якої  $n$ -ї роботи дати ранніх старту та фінішу розраховуються так. Ранній фініш ( $EF_n$ ) = Ранній старт ( $ES_n$ ) + Тривалість роботи ( $D_n$ ).





Ранній старт наступної роботи ( $ES_{n+1}$ ) = Ранній фініш попередньої роботи ( $EF_n$ ) + Затримка зв'язку ( $DL_n$ ).

**Зворотний хід.** Для будь-якої  $n$ -ї роботи дати пізніх старту та фінішу розраховуються за формулами.

Пізній старт ( $LS_n$ ) = Пізній фініш ( $LF_n$ ) – Тривалість роботи ( $D_n$ ).

Пізній фініш попередньої роботи ( $LF_{n-1}$ ) = Пізній старт наступної роботи ( $LS_n$ ) – Затримка зв'язку ( $D_{n-1}$ ).

Резерви часу для кожної  $n$ -ї роботи розраховуються так.

Повний резерв ( $F_n$ ) = Пізній старт ( $LS_n$ ) – Ранній старт ( $ES_n$ ) = Пізній фініш ( $LF_n$ ) – Ранній фініш ( $EF_n$ ).

Вільний резерв ( $F'_n$ ) = Ранній старт наступної роботи ( $ES_{n+1}$ ) – Ранній фініш попередньої роботи ( $EF_n$ ) – затримка зв'язку ( $D_n$ ).

При використанні спеціалізованого ПЗ розрахунки всіх проектних дат виконуються автоматично.

Після розрахунку календарно-мережевого плану проекту необхідно перевірити доступність усіх необхідних ресурсів для виконання кожної з робіт у певні часові інтервали. Якщо в період між раннім стартом та пізнім фінішем роботи будь-який затребуваний ресурс не може бути забезпечений, робота переноситься на інший час, коли наявні всі необхідні ресурси. Після цього розрахунок календарного плану проводиться знову і процес повторюється доти, поки всі вимоги не будуть виконані.

Останнім етапом календарно-мережевого планування є узгодження плану графіка зі стейкхолдерами. Якщо розклад проекту їх не задовольняє, план-графік доопрацьовується з використанням таких методів.

1. Паралельне виконання робіт. Це є ефективним методом скорочення загальної тривалості проекту, але його застосуванню можуть перешкоджати обмеження:

– роботи за технологією не можуть виконуватися одночасно;

– для виконання паралельних робіт необхідні одні й ті самі ресурси, доступний обсяг яких обмежений.

2. Призначення більшої кількості ресурсів для виконання роботи, що призводить до скорочення її терміну.

3. Призначення більш інтенсивного графіка виконання робіт (робота у дві зміни, понаднормова робота, робота у вихідні та святкові дні).

У разі необхідності скоротити загальну тривалість проекту увага приділяється насамперед роботам критичного шляху. Скорочення термінів некритичних робіт не призводить до прискорення реалізації проекту в цілому.

Підсумковий варіант календарно-мережевого плану проекту затверджується особами, уповноваженими приймати рішення по проекту, і фіксується як базовий план.

При виникненні будь-яких змін під час реалізації проекту вони порівнюються з базовим планом, і на основі отриманих даних команда управління проводить моніторинг прогресу проекту та розробляє управлінські рішення.

### 5.3. Забезпечення якості в проекті

Сутність понять “якість”, “управління якістю”, ISO 9000, “принципи управління якістю”, ISO 10006, “система управління якістю в проекті”, “аудит”, IPMA Project Excellence Model тощо.

**Якість та управління якістю.** Завдання забезпечення якості та організаційної досконалості стає сьогодні одним із найважливіших для організацій незалежно від сектору економіки, в якому здійснюється їх діяльність. Постійно вивчати потреби споживачів та інших заінтересованих сторін, задовольняти ці потреби та відстежувати рівень задоволення організація може завдяки впровадженню менеджменту якості.

Існує багато визначень поняття “якість”, що відображають множинність аспектів якості і вимог до продукту вищої якості. У сфері міжнародної стандартизації до 2000 р. здебільшого використовувалося визначення: “Якість – сукупність характеристик об’єкта, що стосується його спроможності задовольняти встановлені й передбачувані потреби”. Починаючи з 2000 р. якість переважно розглядають як ступінь задоволення замовників та інших заінтересованих сторін із одночасним урахуванням чинних законодавчих вимог.



**Якість** – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги (ISO 9000).

**Управління якістю / або менеджмент якості / або управління на основі якості** (англ. quality management) – скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості (ISO 9000).

Такі дії охоплюють формування політики у сфері якості та встановлення цілей у сфері якості, планування якості, контролювання якості, забезпечування якості і поліпшування якості.



**Планування якості (quality planning)** – складова частина управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості та на визначенні операційних процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості.

**Контролювання якості (quality control)** – складова частина управління якістю, зосереджена на виконанні вимог щодо якості.

**Забезпечування якості (quality assurance)** – складова частина управління якістю, зосереджена на створенні впевненості в тому, що вимоги до якості буде виконано.

**Поліпшування якості (quality improvement)** – складова частина управління якістю, зосереджена на створенні впевненості в тому, що вимоги до якості буде виконано.

Сучасний стан управління якістю може бути схарактеризований такими сучасними *моделями якості*:

- авторські моделі та школи всеохопного управління на основі якості (TQM);
- стандартизовані моделі систем управління;
- моделі організаційної досконалості та моделі діагностичного самооцінювання;
- інші моделі, спрямовані на досягнення найвищої якості; інструменти (техніки), що отримали назву “інжиніринг якості”.



**Всеохопне управління якістю (TQM)** (англ. Total Quality Management) – відкрита рамкова концепція, що поєднує різноманітні методи й підходи менеджменту, важливою складовою якої є гуманістичні цінності. Всеохопне управління якістю активно охоплює нові ідеї менеджменту, різноманітні методи мотивації та інші самостійні концепції, метою яких є досягнення організаційної досконалості.

TQM охоплює управління всіма аспектами діяльності організації. Відповідно до підходів TQM під поняттям “якість” розуміють якість не стільки виробленої продукції або наданих послуг, скільки якість менеджменту організації в цілому.

**Міжнародні стандарти ISO серії 9000** належать до групи стандартизованих моделей систем управління. У 1987 р. Міжнародна організація зі стандартизації (International Standardization Organization (ISO) затвердила сімейство стандартів, відомих під назвою стандарти ISO серії 9000, які вперше у світовій практиці встановили єдині вимоги до систем управління якістю (СУЯ) організацій-постачальників. Відтоді ці стандарти безпрецедентно швидко й масштабно поширюють свій вплив по всьому світові.



**Стандарти ISO на системи управління якістю** (англ. ISO standards 9000 series) – серія нормативних документів, прийнятих Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardisation, ISO), які стосуються систем управління якістю (СУЯ).

Серія містить чотири основних стандарти – ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011 та понад 20 допоміжних стандартів і спеціальних документів. ISO 9000 описує основні положення СУЯ і визначає термінологію для СУЯ. ISO 9001 встановлює вимоги до СУЯ. ISO 9004 містить настанови щодо забезпечення сталого успіху організації, ISO 19011 – настанови щодо проведення аудиту систем управління якістю та екологічного управління.

Стандарт ISO 9001 встановлює вимоги до СУЯ організації й безпосередньо не стосується вимог щодо якості виробу чи послуги. Виконання вимог цього стандарту гарантує ефективне управління та функціонування підприємства, установи чи організації. Особливістю стандартів ISO серії 9000 є їх універсальність та придатність як для великих, так і для малих організацій різних напрямів діяльності.



**Підхід із позицій системи управління якістю** заохочує організації до аналізування вимог замовника / споживача, визначення процесів, які сприяють одержанню прийняттого для споживача продукту і забезпеченню постійного контролювання цих процесів.

*Основні елементи системи управління якістю, що базується на процесах:*

- вимоги/задоволення споживачів (та інших заінтересованих сторін);
- відповідальність керівництва;
- управління ресурсами;
- виготовлення продукції/надання послуг;
- вимірювання, аналізування та поліпшування процесів;
- постійне поліпшування системи управління якістю.

Модель також указує на те, що заінтересовані сторони (стейкхолдери) відіграють суттєву роль у забезпеченні успіху організації. Моніторинг задоволеності заінтере-

сованих сторін вимагає оцінювання інформації щодо сприйняття цими сторонами ступеня задоволення їхніх потреб та очікувань.

Стандарти ISO серії 9000 постійно вдосконалюються, кожні 5–7 років готується нова версія. Останню версію ISO 9001 видано у 2008 р. Нині обговорюється версія ISO 9001:2015. В Україні стандарти ISO серії 9000 прийняті як національні: чинним є ДСТУ ISO 9001:2009.

Упровадження та ефективне функціонування СУЯ може бути підтверджено процедурою *сертифікації*.

**!** *Наявність сертифіката на систему управління якістю*, виданого незалежним органом з оцінки відповідності, слугує для всіх заінтересованих сторін підтвердженням того, що організація є компетентним партнером і виконавцем, а її пропозицію можна приймати з довірою.

**Принципи управління якістю в проектах.** У стандартах ISO на системи управління якістю, починаючи з версії 2000 р., наведено 8 принципів управління якістю:

1. *Орієнтація на споживача.* Організації залежать від споживачів, тому вони повинні розуміти їхні поточні й майбутні потреби, задовольняти їхні вимоги і намагатися перевищувати їхні очікування.

2. *Лідерство (роль вищого керівництва).* Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації.

3. *Залучення персоналу.* Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і повне залучення працівників дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації.

4. *Підхід з позицій процесу.* Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

5. *Системний підхід до управління.* Ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей.

6. *Постійне поліпшення.* Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою організації.

7. *Прийняття рішень на підставі фактів.* Ефективні рішення приймають на підставі аналізування даних та інформації.

8. *Взаємовигідні стосунки з постачальниками.* Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

**Міжнародний стандарт ISO 10006.** Бачення експертів Міжнародної організації зі стандартизації щодо управління якістю в проектах подано в тексті міжнародного стандарту ISO 10006:2003 Quality management systems – Guidelines for quality management in projects (Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах). В Україні є чинним ДСТУ ISO 10006:2005.

Стандарт ISO 10006 не є настановою щодо власне “керування проектом”: у ньому викладено *настанови щодо якості, забезпечуваної в процесах керування проектом*.

**!** За ISO 10006 визначають два аспекти щодо застосування управління якістю в проектах: *процеси проекту і продукт проекту*. Ігнорування будь-якого з цих двох аспектів

може справляти значний вплив на продукт проекту, на замовника проекту та інші заінтересовані сторони, а також на організацію-виконавця проекту.

Структура ISO 10006 відповідає структурі ISO 9001. Стандарт описує принципи та практику управління якістю, впровадження яких важливе та впливає на досягнення цілей у сфері якості в проекті. ISO 10006 застосовний до виконання будь-яких проектів – від малих до частин програм чи портфеля проектів.

**!** *Стандарт ISO 10006 призначений для використання персоналом, який має досвід в управлінні проектами і прагне, щоб організація застосовувала практику, яка відображена в стандартах ISO серії 9000, а також для тих, хто має досвід в управлінні якістю і від кого вимагається взаємодіяти з проектними організаціями, застосовуючи свої знання та досвід у проектах.*

Подані в ISO 10006 настанови щодо управління якістю в проектах базуються на восьми принципах управління якістю. Ці загальні принципи мають становити основу систем управління якістю для організацій-ініціаторів проектів і організацій-виконавців проектів.

Значну увагу приділено в стандарті *програмам якості проектів*. Зокрема, визначено, що систему управління якістю в проекті має бути задокументовано та внесено (безпосередньо або через посилання на неї) до програми якості проекту. Програма якості має бути наведена в плані керування проектом. У контрактній ситуації замовник може встановлювати вимоги до програми якості.

Також зазначається, що оскільки організація-виконавець проекту може бути розформована після завершення проекту, *керівництво організації-ініціатора проекту має забезпечувати вжиття заходів щодо постійного поліпшення у межах поточних і наступних проектів*, а також докласти зусиль для *формування культури якості*, що є важливим чинником у забезпеченні успіху проекту.

Практичний інтерес становить також дод. А до ДСТУ 10006:2005, у якому наведено схематичний узагальнений опис процесів у проектах із визначенням відповідних інструментів забезпечення якості. Наприклад, до процесів поліпшення віднесено подання настанов щодо того, як організація-ініціатор та організація-виконавець проекту мають вчитися на виконаних проектах.

**Реалізація процесів забезпечення якості проекту.** Для кожного проекту за ISO 9001/10006 та PM BoK необхідно розробити комплекс робіт із забезпечення якості. Цей комплекс може бути оформлений як План забезпечення якості проекту (Quality Assurance – QA). QA-план, як правило, є складовою частиною плану-графіка проекту. Для великих проектів QA-план можна виокремлювати як самостійний план (підпроект) із побудовою окремого плану-графіка.



*Приклад шаблону QA-плану проекту наведений у табл. 5.2.*

**!** *Виконання QA-плану та процедур забезпечення якості зазвичай призводить до здорожчання проекту на 10–15 %. Для великих або стратегічно важливих проектів це є цілком виправданим і являє собою комплекс необхідних запобіжних дій для зменшення ризиків значної невизначеності на початку проекту.*

**!** *Мінімальний QA-план проекту має передбачати обов'язкове аналізування результатів кожної фази проекту до початку пакетів робіт наступної.*

Таблиця 5.2

## Приклад шаблону QA-плану проекту

Код пакета / роботи	Пакети робіт* або роботи із деталізацією окремих пакетів робіт	Відповідальний	Термін реалізації / віха
QA	Планування забезпечення якості проекту (QA-план)*		
QA.1	Аналізування вимог щодо результатів проекту		
QA.2	Відбір та затвердження стандартів виконання проекту		
QA.3	Розробка та затвердження плану управління ризиками проекту (входить до Статуту проекту)		
QA.4	Завдання щодо забезпечування якості проекту*		
QA.4.1	Розробка й затвердження процедури управління відхиленнями у проекті		
QA.4.2	Моніторинг статусу ризиків і відхилень у проекті (під час підготовки Статус-звітів щодо перебігу виконання проекту)		
QA.4.3	Поточні наради проектної команди*		
QA.4.4	Погодження й затвердження проектної документації, що надається Замовнику*		
QA.4.5	Наради проектної команди щодо результатів завершення фази (етапу) проекту*		
QA.5	Завдання щодо контролювання якості проекту*		
QA.5.1	Контролювання якості продукту проекту*		
QA.5.1.1	Розробка та затвердження методик контролю		
QA.5.1.2	Розробка та затвердження плану контролю		
QA.5.1.3	Здійснення контрольних заходів		
QA.5.1.4	Підготовка та затвердження звіту щодо результатів контролювання якості продукту		
QA.5.1.5	Підготовка та затвердження акта приймання продукту проекту		
QA.5.2	Контролювання якості процесів проекту*		
QA.5.2.1	Внутрішні аудити (за фазами проекту)		
QA.5.2.2	Зовнішні аудити (з боку Замовника або ключових стейкхолдерів)		
QA.6	Підготовка та затвердження звіту щодо результатів проекту в цілому (відхилення, зміни конфігурації тощо)		

Критично важливим для забезпечення якості проекту є *розбудова конструктивної взаємодії всіх учасників проекту*. Для цього необхідно реалізувати належну *модель комунікації із Замовником*.

Найвищому керівництву організації-ініціатора проекту та організації-виконавця проекту потрібно сформулювати *культуру якості*, що є важливим чинником забезпечення успіху проекту.

**IPMA Project Excellence Model.** Аналогічно тому, як в управлінні якістю використовуються моделі організаційної досконалості та моделі діагностичного самооцінювання, в управлінні проектами застосовується модель проектної досконалості.



**IPMA Project Excellence Model** – інструмент бенчмаркінгу, який має допомогти проектним командам визначити їхні сильні сторони та потенційні сфери для поліпшення.

Елементи моделі базуються на фундаментальних положеннях концепції TQM. Модель побудовано адаптивною та відкритою, щоб гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища для врахування досвіду успішних організацій і проектних команд (рис. 5.16).

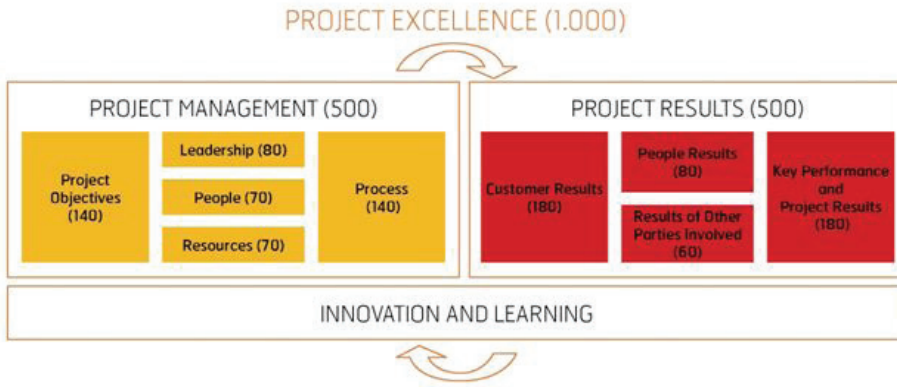


Рис. 5.16. Модель проектної досконалості IPMA Project Excellence Model

Модель є основою для визначення щорічної Премії для найуспішніших проектних команд у світі. Вперше Премія була презентована в 2002 р. на Всесвітньому конгресі IPMA в Берліні.

*Призначення IPMA Project Excellence Model:*

1. Визначати приклади досконалості управління проектами.
2. Підтверджувати інновативність проектів.
3. Сприяти професійному проектному менеджменту в досягненні високих результатів діяльності у проектах.
4. Мотивувати проектні команди визначати й посилювати власні переваги.

Отже, **забезпечення якості в проектах** вимагає узгоджених дій команди проекту та Замовника з обов'язковим урахуванням інтересів інших учасників проекту щодо встановлення критеріїв якості процесів і продукту проекту, розроблення й реалізації заходів щодо дотримання встановлених стандартів, організації відповідних процесів внутрішнього та зовнішнього контролю й розробки коригувальних і запобіжних дій, а також реалізацію процесів постійного вдосконалення проектної діяльності.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Для чого необхідно розробляти “дерево робіт”?
2. За якими ознаками проводиться структуризація робіт за проектом?
3. Скільки рівнів ієрархії WBS необхідно розробляти для малого, середнього та великого проектів?
4. Чим відрізняються матричні структури: слабка матриця, збалансована матриця, сильна матриця?
5. Які переваги та недоліки застосування функціональної структури управління проектом?
6. Охарактеризуйте взаємозв'язок між WBS, OBS та матрицею відповідальності.
7. У яких випадках застосовується проектно-орієнтована організаційна структура управління?

8. Які типи зв'язків можливі між елементами OBS?
9. Якими часовими параметрами характеризується кожна робота проекту?
10. Що таке мережева модель проекту?
11. Які основні елементи діаграми Ганта?
12. Що спільного в PDM-мережі, діаграмі Ганта та табличній формі і чим вони відрізняються?
13. Що таке віха, яке її значення при плануванні календарно-мережевого плану проекту?
14. Якого типу зв'язки використовуються між роботами?
15. У чому полягає сутність методу критичного шляху?
16. Як розраховуються ранні та пізні дати проекту?
17. Що таке повний часовий резерв?
18. Якими методами скорочується тривалість проекту?
19. Які є методи розв'язання конфлікту ресурсів при календарно-мережевому плануванні?
20. Які вхідні дані необхідні для виконання процесу календарно-мережевого планування?
21. Розкрийте сутність процесів управління якістю в проектах.
22. Охарактеризуйте основні принципи управління якістю в проектах.
23. Визначте основні вимоги міжнародного стандарту ISO 9001 щодо управління якістю.
24. Які аспекти щодо застосування управління якістю в проектах визначено у міжнародному стандарті ISO 10006?
25. У чому полягає зміст QA-плану проекту?
26. Які критерії уміщує Модель проектної досконалості IPMA Project Excellence Model?

### Список рекомендованих джерел

1. *Адизес И.* Управление изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с.
2. *Мазур И. И.* Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
3. *Матвійшин Є. Г.* Планування проектних дій : навч. посіб. / Є. Г. Матвійшин. – К. : Хай=Тек Прес, 2008. – 216 с.
4. *Морозов В. В.* Формування, управління та розвиток команди проекту : навч. посіб. / уклад. : В. В. Морозов, А. М. Чередниченко, Т. І. Шпильова. – К. : Таксон, 2009. – 464 с.
5. *Муніципальний менеджмент* : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.] ; за заг. та наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.
6. *Пинто Дж. К.* Управление проектами / Дж. К. Пинто ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 464 с.
7. *Рач В. А.* Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
8. *Управління змінами в публічному адмініструванні* : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 148 с.



9. Управління проектами : навч. посіб. за програмою професійного розвитку осіб, зарахованих до Президент. кадров. резерву “Нова еліта нації” / [Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко]. – К. : НАДУ, 2013. – 180 с.
10. *Тян Р. Б.* Управління проектами : навч. посіб. / Р. Б. Тян, Б. І. Холод, В. А. Ткаченко. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. акад. упр., бізнесу та права, 2000. – 224 с.
11. Управління проектами та програмами : підручник / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. Я. Казарезов [та ін.]. – Миколаїв : Вид-во Торубари О. С., 2010. – 352 с.
12. *Чемерис А.* Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практич. посіб. / Анатолій Чемерис ; Швейцар.-укр. проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. – К. : Софія-А, 2012. – 80 с.
13. *Шаров Ю. П.* Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 104 с.
14. *Шаров Ю.* Суспільна корисність муніципальних проектів: оцінка з позицій концепції якості та результативності діяльності / Юрій Шаров, Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 2 (12). – С. 187–195.
15. *Шаров Ю. П.* Демократичні зміни в публічному управлінні: програмно-цільова ідеологія здійснення / Ю. П. Шаров // Вісн. Акад. мит. служби України. – 2010. – Вип. 1. – С. 33–38. – (Серія “Державне управління”).
16. *Шаров Ю. П.* Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст / Ю. П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – Вип. 1. – С. 5–9.
17. *Должанський А. М.* Системи управління якістю : навч. посіб. / А. М. Должанський, Н. М. Очеретна. – Дніпропетровськ : Свідлер А. Л., 2009. – 390 с.
18. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах (ISO 10006:2003, IDT) ; надано чинності 2007–08–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – IV, 27 с.
19. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). – На заміну ДСТУ ISO 9000–2001 ; надано чинності 2008–01–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – V, 29 с.
20. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT). – На заміну ДСТУ ISO 9001–2001 ; надано чинності 2009–09–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – VII, 26 с.
21. *Ефимов В. В.* Улучшение качества проектов и процессов : учеб. пособие / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2004. – 185 с.
22. *Ильин В.* Концепция управления качеством проекта [Электронный ресурс] / Владислав Ильин. – Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY15/kukr.htm>
23. *Маматова Т. В.* Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія / Т. В. Маматова. – Дніпропетровськ : Свідлер А. Л., 2009. – 326 с.
24. Настанови щодо запровадження систем керування якістю / Л. Віткін, В. Горапаський, І. Єршова [та ін.]. – К. : Держспоживстандарт України, 2006. – 112 с.
25. Управление качеством проекта : Курс “Основы управления проектами. Стандарт РМВОК”. Раздел стандарта РМВОК № 8 / Ю. А. Аникин. – Новосибирск : НГУ. – Режим доступа : [ccfit.nsu.ru/~rylov/pm\\_lections/Quality.ppt](http://ccfit.nsu.ru/~rylov/pm_lections/Quality.ppt).
26. Управління якістю : опорний конспект лекцій / уклад. Т. В. Маматова. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – 88 с.
27. *Чикаренко І. А.* Підготовка проектів під гранти: практичний poradnik у слайдах / І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – 93 с.

## РОЗДІЛ 6 РЕСУРСНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗРОБЛЕННЯ БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ

*Мета* – формування системи знань щодо засад ресурсного планування та управління вартістю в проекті.

### *Навчальні цілі:*

- √ набуття знань щодо сутності та змісту процесів управління вартістю в проекті;
- √ формування знань щодо способів оцінки вартості та побудови CBS проекту;
- √ набуття знань щодо розробки бюджету та кошторису проекту;
- √ формування знань щодо контролю вартості на основі методу освоєного обсягу.

**Ключові слова:** управління вартістю проекту, оцінка вартості, визначення бюджету, контроль вартості, план управління вартістю, калькуляція, кошторис, бюджет, CBS, витрати та їх різновиди, джерела фінансування проектів, прибуток, кошторис та його різновиди, кошторисна норма, методи розрахунку кошторисної вартості, бюджет, бюджетний календар, методи контролю вартості, метод освоєного обсягу, базові показники освоєного обсягу, відхилення від графіка та вартості, прогнозні значення, звітність за витратами.

## 6.1. Основні принципи управління вартістю проекту

Управління вартістю в системі процесів управління проектами. Процеси управління вартістю. Основні документи управління вартістю.

Відповідно до п'ятого стандарту управління проектами PM BOK 5 [13] виокремлюють 10 галузей знань з управління проектами, серед яких галузь управління вартістю займає чільне місце (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Галузі знань з управління проектами

№ з/п	Галузі знань	Процеси
1	2	3
1	Управління інтеграцією проекту	Розробка статуту проекту
		Розробка плану управління проектом
		Управління роботами проекту
		Контроль і моніторинг робіт проекту
		Інтегрований контроль за змінами
		Закриття проекту або його фази
2	Управління змістом проекту	План змісту проекту
		Збирання вимог
		Визначення змісту
		Створення WBS
		Ратифікація змісту
		Контроль змісту
3	Управління часом проекту	План управління розкладом (графіком)
		Визначення робіт
		Упорядкування робіт (установлення послідовності робіт)
		Оцінка необхідних ресурсів
		Оцінка тривалості робіт
		Розробка розкладу (графіка)
		Контроль за розкладом (графіком)
4	Управління вартістю проекту	План управління вартістю
		Оцінка вартості
		Визначення бюджету
		Контроль вартості
5	Управління якістю проекту	План управління якістю
		Надання гарантій якості
		Контроль якості
6	Управління людськими ресурсами	План управління людськими ресурсами
		Набір команди проекту
		Розвиток команди проекту
		Управління командою проекту
7	Управління комунікаціями проекту	План управління комунікаціями
		Управління комунікаціями
		Контроль комунікацій

Закінчення табл. 6.1

1	2	3
8	Управління ризиками проекту	План управління ризиками
		Ідентифікація ризиків
		Якісний аналіз ризиків
		Кількісний аналіз ризиків
		План реагування на ризики
		Контроль ризиків
9	Управління закупівлями проекту	План управління закупівлями
		Здійснення закупівель
		Контроль закупівель
		Закриття закупівель
10	Управління заінтересованими особами проекту	Ідентифікація заінтересованих осіб
		План управління заінтересованими особами
		Управління обов'язками перед заінтересованими особами
		Контроль обов'язків перед заінтересованими особами

Управління вартістю проекту охоплює процеси, необхідні для забезпечення і гарантії того, що проект буде виконаний у рамках затвердженого бюджету. Управління вартістю в широкому розумінні охоплює: попередню оцінку витрат, визначення кошторису витрат, джерел фінансування та бюджету проекту, планування грошових потоків, контроль за витратами та надходженням грошових коштів і прийняття рішень у разі зростання витрат та інших відхилень щодо фінансових планів. У вузькому розумінні управління вартістю (витратами) проекту охоплює процеси: розробки плану управління вартістю; оцінки вартості; визначення бюджету; контролю вартості.



**Оцінка вартості** – процес визначення приблизної вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту.



**Визначення бюджету** – процес підсумовування (консолідації) вартості окремих робіт чи пакетів робіт з метою формування базового плану з вартості.



**Контроль вартості** – процес постійної оцінки фактичних витрат, їх порівняння з раніше запланованими в бюджеті і розробка заходів з метою управління змінами базового плану з вартості.



**Основними документами**, за допомогою яких здійснюється управління вартістю проекту, є: план управління вартістю; калькуляції; кошториси; бюджети.



**План управління вартістю** – документ, який регламентує політику та процедури з планування, управління, виконання і контролю вартості проекту.

Планувати витрати проекту потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проекту. План управління вартістю є ключовим елементом плану управління проектом. Він може бути формальним і неформальним і мати більшу або меншу міру деталізації залежно від потреб проекту. Зазначений план розробляється на ранній стадії планування проекту і стосується, передусім, вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту. Управління вартістю проекту повинно враховувати вимоги заінтересованих осіб проекту. Різні заінтересовані особи можуть розраховувати вартість проекту різними способами і в різні моменти часу.



**Калькуляція** – нормативний документ, який містить обґрунтування і оцінку витрат на виконання окремої роботи, витрат на виготовлення одиниці продукції.



**Кошторис** – нормативний документ, який містить обґрунтування і розрахунок вартості створення окремого об'єкта, виконання комплексу робіт, надання послуг.



**Кошторис проекту** (іноді його називають зведеним) – нормативний документ, який містить обґрунтування та розрахунок вартості усього проекту (контракту) на основі обсягів робіт, необхідних ресурсів і цін.



Кошторис є витратною складовою бюджету проекту.



**Бюджет** – директивний документ, який містить реєстр запланованих сукупних доходів (надходжень) та витрат (видатків) проекту з розподілом за статтями на відповідний (кожен) період часу впродовж життєвого циклу проекту.



**Бюджетування** – процес структуризації, оцінки та збалансування потоків надходжень і видатків проекту.

Структура бюджету може бути побудована на основі плану рахунків бухгалтерського обліку або бути адаптована до стандартів управлінського обліку.

Управління вартістю здійснюється протягом усього **життєвого циклу проекту** (life-cycle costing – LCC). При цьому процеси управління реалізуються по-різному на різних етапах проектного циклу. Розподіл вартості проекту протягом його життєвого циклу є нерівномірним, основна частина вартості виникає на фазі реалізації проекту. Таким чином, можливість управління вартістю проекту також розподіляється нерівномірно протягом усього його життєвого циклу.

## 6.2. Оцінка вартості проекту, побудова CBS проекту

Види оцінок вартості проекту. Структура витрат проекту CBS (Cost Breakdown Structure). Система нормативного регулювання. Джерела фінансування проекту. Види витрат проекту: інвестиційні, фінансові, операційні (витрати на матеріали, оплату праці, загальновиробничі, адміністративні витрати, витрати на збут тощо).

**Оцінка вартості проекту** є фактично оцінкою всіх витрат, необхідних для успішної реалізації проекту. Ці витрати можуть бути різними, при цьому відмінності між ними часом бувають дуже тонкими. У цьому підрозділі описано можливі види витрат на реалізацію проекту. Розуміння різниці між описаними групами витрат дасть змогу ефективно управляти загальними витратами проекту.

Вартість проекту визначається ресурсами, необхідними для виконання робіт, тому, щоб оцінити вартість проекту, потрібно знати вартість усіх необхідних ресурсів та час виконання робіт. Таким чином, оцінка вартості починається з визначення структури ресурсів і робіт проекту.



**Оцінка вартості проекту** – визначення приблизної вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту.

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.

В Україні порядок формування собівартості проектних робіт регламентується Методичними рекомендаціями із формування собівартості проектних робіт, а також Методичними рекомендаціями з формування собівартості будівельно-монтажних робіт та ін.

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).

Відповідно до системи національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку [2] усі витрати за проектом поділяють на інвестиційні, фінансові та операційні.



**Інвестиційні витрати** – одноразові витрати, які здійснюються перед початком виробничого процесу і спрямовані на інвестиції в основний капітал.



До *інвестиційних витрат* належать витрати на придбання основних засобів та нематеріальних активів, зокрема: земельних ділянок; будівель, приміщень, споруд, передавальних пристроїв; машин, обладнання, устаткування; транспортних засобів; інструментів, приладів, інвентарю (меблів); інших основних засобів; малоцінних необоротних матеріальних активів; інших необоротних матеріальних активів; нематеріальних активів (прав користування природними ресурсами, користування майном, прав на комерційні позначення, прав на об'єкти промислової власності, авторських прав та суміжних з ними прав, інших нематеріальних активів); інших видів інвестиційних витрат, а також витрати на формування резервів коштів на покриття непередбачених витрат та ін. [29].

Залежно від концепції розроблювального проекту до інвестиційних витрат можуть входити витрати на будівництво, ремонт, реставрацію, реконструкцію, модернізацію, монтаж об'єктів. Перелік конкретних будівельних, ремонтних, реставраційних, відновлювальних, пусконаладжувальних, монтажних робіт, а також норм часу, трудомісткості та витрат визначається згідно з проектно-кошторисною документацією, яка формується на основі державних будівельних норм України (ДБН) та державних стандартів України (ДСТУ).

Для покриття інвестиційних витрат проекту обирають **джерела фінансування** проекту та необхідну суму коштів, які передбачається залучити із кожного джерела. Загальна сума коштів обов'язково має забезпечити покриття всіх інвестиційних витрат проекту.



Можливі такі **джерела фінансування проекту**:

- *власні кошти*: кошти замовника; нерозподілений прибуток; кошти резервного, страхового, амортизаційного фондів; кошти від продажу майна;
- *залучені кошти*: кошти, отримані шляхом емісії акцій та боргових цінних паперів; кошти іноземних та вітчизняних інвесторів; кошти підприємств та організацій; кошти населення;
- *позичені кошти*: банківський та комерційний кредит (відповідно у грошовій і товарній формі); іпотечний та бланковий кредит (під заставу нерухомого майна та без його застави); фінансовий та операційний лізинг;
- *інші джерела*: фінансування в межах державних програм (кошти державного та місцевих бюджетів); фінансування за рахунок коштів спеціальних фондів (кошти недержавних пенсійних фондів, страхових компаній, інвестиційних фондів та компаній); гранти і благодійні внески (кошти благодійних фондів); інші кошти.



**Фінансові витрати** – витрати, пов'язані із платою за користування залученими та позиченими коштами.



До *фінансових витрат* належать витрати, пов'язані із залученням позикового капіталу, зокрема: сплата відсотків за користування кредитами; сплата відсотків за користування майном, взятим у фінансову оренду; витрати, пов'язані з емісією цінних паперів (випуск акцій та облігацій); інші витрати, пов'язані із залученням позикового капіталу [29].

До фінансових витрат належать лише відсотки за користування позиковим капіталом без основної суми боргу. Для розрахунку фінансових витрат розробляють план повернення грошових коштів, у якому встановлюють термін користування залученими та позиченими коштами; основну суму боргу; обсяг коштів, що повертаються за певний період часу; залишок боргу; суму сплачених відсотків.



**Операційні витрати** – витрати, які пов'язані із виробництвом продукції (виконанням робіт, наданням послуг) за певний часовий період.



Операційні витрати поділяються на такі види:

- *прямі* – витрати, які безпосередньо пов'язані із процесом виробництва і пропорційно залежать від обсягу виготовленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт;
- *непрямі* – витрати, які опосередковано пов'язані із процесом виробництва продукції (наданням послуг та виконанням проектних робіт) і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені.

До **прямих витрат** належать прямі витрати на матеріали; прямі витрати на оплату праці основних працівників; відрахування на соціальні заходи; інші прямі витрати.



**Прямі витрати на матеріали** – витрати, пов'язані із придбанням сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів для виготовлення одиниці продукції (виконання роботи, надання послуги) [2С].

Для визначення прямих витрат на матеріали визначають: обсяг виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт) та витрати матеріалів, сировини, комплектуючих виробів і напівфабрикатів на одиницю кожного виду продукції (розраховують витрати матеріалів та ціну одиниці матеріалу).



**Прямі витрати на оплату праці** – витрати на основну і додаткову заробітну плату, а також відрахування на соціальні заходи основних робітників, які безпосередньо залучені до процесу виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) [2С].

До прямих витрат на оплату праці основних робітників належать витрати на основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, відрахування на соціальні заходи. Розмір **єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування** становить 22 % від суми нарахованої заробітної плати основних робітників

До **непрямих витрат** належать: загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати. Непрямі витрати розраховують на весь обсяг виготовленої продукції (наданих послуг, виконаних робіт) того періоду, в якому вони були здійснені.



**Загальновиробничі витрати** – витрати, пов'язані з обслуговуванням процесу виробництва і організацією виконання робіт та інші витрати, які не можуть бути віднесені безпосередньо до витрат на виготовлення конкретного виду продукції (виконання робіт, надання послуг).

До загальновиробничих витрат належать:



- *витрати на організацію виробництва* (оплата праці обслуговуючого і допоміжного персоналу);
- *амортизація* основних засобів та нематеріальних активів виробничого призначення;
- *витрати на утримання основних засобів* виробничого призначення (експлуатація, капітальний і поточний ремонт, операційна оренда);
- *витрати на вдосконалення технології* й організації виробництва (підвищення якості, надійності, довговічності експлуатаційних характеристик продукції);



- витрати на утримання виробничих приміщень (опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та ін.);
- витрати на обслуговування виробничого процесу (технологічний контроль процесу виробництва і якості продукції);
- витрати на охорону праці, техніку безпеки і охорону навколишнього природного середовища (платежі за викиди забруднюючих речовин у навколишнє середовище, розміщення відходів, інший шкідливий вплив);
- інші витрати (втрати від псування матеріальних цінностей і простоїв) [22].

У складі загальноновиробничих витрат розраховують **амортизацію** основних фондів та нематеріальних активів. Нарахування амортизації здійснюється залежно від групи активу та його терміну корисного використання. Для кожної групи активів встановлено відповідний термін їх корисного використання.



Відповідно до Податкового кодексу України виокремлюють:

- **16 груп основних засобів та необоротних матеріальних активів** (земельні ділянки; капітальні витрати на поліпшення земель; будівлі, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання; транспортні засоби; інструменти, прилади, інвентар (меблі); тварини; багаторічні насадження; інші основні засоби; бібліотечні фонди; малоцінні необоротні матеріальні активи; тимчасові споруди; природні ресурси; інвентарна тара; предмети прокату; інші необоротні матеріальні активи);
- **6 груп нематеріальних активів** (права користування природними ресурсами, права користування майном, права на комерційні позначення, права на об'єкти промислової власності, авторські права та суміжні з ними права, інші нематеріальні активи) [1].



**Адміністративні витрати** – витрати, пов'язані з управлінням підприємством.



До адміністративних витрат належать:

- **загальнокорпоративні витрати** (організаційні та представницькі витрати, витрати на навчання, семінари, конференції);
- витрати на **утримання апарату управління** (оплата праці адмінперсоналу);
- витрати на **утримання основних засобів** невикористання (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);
- **оплата професійних послуг** (юридичних, консультаційних, аудиторських);
- **витрати на зв'язок** (поштові та телефонні послуги, факс, Інтернет);
- **амортизація нематеріальних активів** невикористання (ліцензії, дозволи, реєстраційна та проектна документація);
- **податки, збори** та інші обов'язкові платежі, що не входять до собівартості; плата за розрахунково-касове обслуговування банків;
- **інші адміністративні витрати** (вартість і знос малоцінного і швидкозношуваного інвентарю, канцелярського приладдя тощо) [22].



**Витрати на збут** – витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції, виконанням робіт, наданням послуг.



До витрат на збут належать:

- витрати **пакувальних матеріалів** для готової продукції;
- **оплата праці** та комісійні винагороди продавцям, торговельним агентам, іншим працівникам відділів збуту;

- *витрати на рекламу*, дослідження ринку та передпродажну підготовку товарів (участь у виставках, ярмарках);
- *витрати на утримання основних засобів*, пов'язаних зі збутом (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);
- *витрати на транспортування, розвантаження*, страхування та зберігання готової продукції;
- *витрати на гарантійний ремонт* і гарантійне обслуговування;
- інші витрати*, пов'язані зі збутом (оплата мита та митних зборів тощо) [22].



**Інші операційні витрати** – витрати операційної діяльності, які не увійшли до складу адміністративних витрат і витрат на збут продукції, робіт, послуг.



До інших операційних витрат проекту належать: витрати на дослідження та розробки; сума безнадійної дебіторської заборгованості; втрати від зміни курсу валюти, знецінення запасів, псування цінностей; витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення; штрафи, пеня, неустойка; інші витрати операційної діяльності [22].

За ознакою відношення до *собівартості робіт* витрати поділяються на такі види:

- *виробничі витрати* – витрати проектної організації, пов'язані з виконанням проектних робіт; виробничі витрати утворюють виробничу собівартість проектних робіт, до складу якої входять: прямі витрати на матеріали, прямі витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, загальновиробничі витрати;
- *витрати періоду* – витрати, які не включаються у виробничу собівартість і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені; до них належать адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

З оцінкою вартості проекту тісно пов'язане поняття **ефективності проекту**.



Розрізняють такі види ефективності проекту:

- *комерційну*, яка обчислюється з метою визначення прибутковості інвестиційних проектів;
- *бюджетну*, яка визначається для державного чи місцевих бюджетів різних рівнів;
- *економічну*, яка розраховується з позиції інтересів держави загалом у випадках, коли оцінка комерційної та бюджетної ефективності неможлива, або недостатня.

Для оцінки **комерційної ефективності** інвестиційного проекту застосовують низку показників. Насамперед розраховують прогнозований **сукупний дохід** від реалізації продукції як добуток ціни та обсягу виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) за певний період часу. Далі розраховують **чистий прибуток** в такому порядку:

- *дохід* від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг;
- мінус податок на додану вартість; акцизний збір; інші вирахування з доходу;
- отримують *чистий дохід* від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг;
- мінус виробнича собівартість продукції, товарів, робіт, послуг;
- отримують *валовий прибуток* (збиток);
- мінус адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати;
- отримують *прибуток* (збиток) *від операційної діяльності*;
- мінус фінансові витрати;

- отримують *прибуток* (збиток) до оподаткування;
- мінус податок на прибуток;
- отримують *чистий прибуток* (збиток).

На завершення розраховують *чисту теперішню вартість* (Net Present Value, NPV); *внутрішню норму рентабельності* (Internal Rate of Return, IRR); *індекс прибутковості* (Profitability Index, PI); *термін окупності* (Payback Period, PP) та ін.

Оцінюючи *бюджетну* та *економічну ефективність*, потрібно пам'ятати відмінності між державними та комерційними проектами. З цього приводу Ю.П.Шаров зазначає, що “державні проекти рідко коли приносять дохід у звичайному його розумінні; і оскільки вони призначені для громадян, то “дохід” – це вигоди з точки зору громади або суспільства. Перекладу цих суспільних вигод на суто монетарну мову іноді важко досягти, набагато важче, ніж приватним фірмам. Таким чином, дохід, або чистий прибуток не придатні для вимірювання ефективності більшості державних проектів” [20].

Оцінка витрат, безумовно, є найважливішим компонентом успішності проекту. Вона використовується не тільки для складання бюджетів проектів, а й для надання точної інформації про дотримання графіка виконання робіт, моніторинг витрат і контроль за перебігом реалізації проекту.

### 6.3. Бюджетування проекту

Поняття кошторису проекту. Кошторисна вартість: витрати на оплату праці; витрати на експлуатацію машин і механізмів; вартість матеріалів; накладні витрати; кошторисний прибуток. Кошторисна норма. Види кошторисів: локальний, об'єктний, зведений. Методи розрахунку кошторисної вартості. Поняття бюджету проекту.

Під *бюджетуванням* розуміється визначення вартості виконуваних робіт проекту в цілому, процес формування бюджету проекту, що містить установлений (затверджений) розподіл витрат за видами робіт, за статтями витрат, за часом виконання робіт, за центрами витрат або за іншою структурою.

Структура бюджету визначається планом рахунків конкретного проекту. Бюджет може бути сформований як у межах стандартного плану рахунків, так і з використанням спеціально розробленого плану рахунків управлінського обліку. Практика показує, що здебільшого стандартного плану рахунків буває недостатньо. Для кожного конкретного проекту потрібен унікальний план рахунків, який базується на стандартних показниках обліку.

Особливу увагу при складанні бюджету приділяють *кошторису*, що являє собою витратну частину бюджету. Кошторисна документація є важливою складовою бюджетної документації у великих інвестиційних проектах.



**Кошторис проекту** – документ, який містить обґрунтування та розрахунок вартості всього проекту на основі обсягів робіт, необхідних ресурсів і цін.

У кошторисі відображаються: обсяг будівельних, ремонтно-будівельних, монтажних, пусконаладжувальних, реставраційно-відновлювальних робіт; витрати матеріалів, часу експлуатації машин та часу роботи працівників, а також додаткові витрати, необхідні для реалізації проекту.

**Кошторисна вартість** – загальна сума витрат, пов’язаних з реалізацією проекту. Кошторисна вартість будівельно-монтажних робіт охоплює три основні групи витрат: *прямі витрати, накладні витрати, кошторисний прибуток*.

**Прямі витрати** безпосередньо пов’язані з виконанням проектних робіт і визначаються згідно із кошторисними нормами; до їх складу входять: прямі витрати на матеріали, прямі витрати на заробітну плату, прямі витрати на експлуатацію будівельних машин і механізмів.

**Накладні витрати** відображають витрати на створення необхідних умов для нормального функціонування процесу виробництва, у тому числі витрати на організацію, управління й обслуговування цього процесу. Накладні витрати обчислюються як відсоток від прямих кошторисних витрат на оплату праці робітників (будівельників, механізаторів і машиністів). Норми накладних витрат залежно від виду робіт коливаються від 70 до 180%.

**Кошторисний прибуток** передбачає суму коштів, необхідну для покриття витрат, безпосередньо не пов’язаних з певним будівництвом, але потрібних для подальшого функціонування будівельної організації. Як і накладні витрати, кошторисний прибуток обчислюється як відсоток від величини коштів на оплату праці робітників (будівельників і механізаторів) у складі кошторисних прямих витрат. Норма кошторисного прибутку залежить від конкретного виду робіт.

До складу кошторисної вартості входять такі види витрат:



- *витрати на оплату праці* робітників-будівельників у складі кошторисних прямих витрат, які визначаються як добуток нормативної трудомісткості робіт (витрат праці робітників-будівельників) та поточної тарифної ставки оплати праці цих робітників;
- *витрати на експлуатацію будівельних машин і механізмів*, до складу яких входять: амортизаційні відрахування на повне відновлення машини (вартість машини визначається на основі ринкових цін); витрати на виконання капітальних і поточних ремонтів, діагностування і технічне обслуговування; витрати на заміну швидкозношуваних частин; оплата праці машиністів; витрати на паливні матеріали (енергоносії); витрати на мастильні матеріали; витрати на гідравлічну і охолоджувальну рідину; витрати на транспортування машин з одного будівельного майданчика на інший (доставку машин до місця реалізації проекту, їх монтаж і демонтаж);
- *витрати на придбання матеріалів, виробів, конструкцій, деталей і напівфабрикатів*, вартість яких формується на основі: відпускнуої ціни; націнки (надбавки) збутових організацій; митних зборів; вартості транспортування автомобільним, залізничним, річковим, морським транспортом; вартості навантажувальних і розвантажувальних робіт; витрат на тару, упаковку і реквізит; а також заготівельно-складських витрат;
- *накладні витрати*, до яких входять: адміністративно-господарські витрати; витрати на обслуговування працівників будівництва; витрати на організацію робіт на будівельних майданчиках (у тому числі кошти на титульні тимчасові будівлі і споруди); інші накладні витрати (у тому числі зимове та літнє подорожчання); витрати, що не враховуються в нормах накладних витрат, але належать до накладних витрат (у тому числі кошти на покриття ризику та витрат, пов’язаних з інфляцією);
- *кошторисний прибуток*, який охоплює витрати на сплату податку з прибутку, розвиток виробництва, стимулювання працівників і розвиток соціальної сфери тощо.

При формуванні кошторису використовують кошторисні норми.



**Кошторисна норма** – сукупність ресурсів (витрат часу працівників; часу роботи машин і механізмів; витрат матеріалів, конструкцій і виробів), прийнятих на одиницю виміру обсягу будівельних або монтажних робіт.

- ! Кошторисні норми поділяють на такі види:
- *індивідуальні норми* – розробляються у складі кошторисної документації на окремі роботи, передбачені в проекті; вони можуть розроблятися такими методами: 1) на підставі аналогічних існуючих, схожих за складом робіт; 2) на підставі хронометражу робіт з метою визначення фактичних витрат праці (люд.-год), з урахуванням розряду виконуваних робіт; витрат на експлуатацію будівельних машин і механізмів (маш.-год); витрат матеріалів, виробів і конструкцій; інших витрат; 3) поєднанням зазначених методів;
  - *норми для окремих об'єктів* – розробляються, якщо для окремого об'єкта обґрунтовано застосовуються технології, для яких немає відповідних загальнодержавних норм; рішення про їх застосування таких норм узгоджується з  $\begin{matrix} \text{А} & \text{А} & \text{Е} & \text{А} & \text{А} & \text{L} & \text{А} & \text{Е} \end{matrix}$
  - *відомчі норми* – розробляються для специфічних видів будівельних робіт окремих міністерств у тому разі, якщо таких немає в загальнодержавних нормах; вони обов'язкові для організацій міністерства, що затвердило ці норми;
  - *загальнодержавні норми* – норми, які обов'язкові для застосування усіма будівельно-монтажними організаціями незалежно від їх форми власності, якщо будівництво здійснюється за бюджетні кошти; загальнодержавні норми прописані в Державних будівельних нормах (ДБН).

- ! В управлінні вартістю проектів розрізняють три види кошторисів:
- *локальний кошторис* – кошторисний документ, який складається з окремих видів робіт і витрат по будівлях і спорудах у випадках, коли обсяги робіт та розміри витрат остаточно не визначені та підлягають уточненню;
  - *об'єктний кошторис* – кошторисний документ, що визначає вартість окремого будівельного об'єкта і підсумовує дані з локальних кошторисів з групуванням позицій за графами “будівельні роботи”, “монтажні роботи”, “устаткування, меблі, інвентар”, “інші витрати” тощо;
  - *зведений кошторис* – кошторисний документ, що визначає повну кошторисну вартість будівництва всіх об'єктів і підсумовує дані з об'єктних кошторисів, включаючи вартість будівельних і монтажних робіт, витрати на придбання обладнання, меблів та інвентарю, а також усі супутні витрати.

**Зведення витрат** – кошторисний документ, який визначає вартість побудови споруд, коли поряд з об'єктами виробничого призначення складається проектно-кошторисна документація на об'єкти житлово-цивільного та іншого призначення.

**Кошторисний розрахунок** – кошторисний документ, у якому немає детальних розрахунків і наведені лише збільшені та узагальнені показники. Кошторисні розрахунки на окремі види витрат готуються для відшкодування витрат, які не враховані кошторисними нормативами.

- ! Кошторисна вартість проектних робіт може бути розрахована різними методами, але всі вони зводяться до двох основних – ресурсного та базисно-індексного.

**Ресурсний метод** визначення вартості будівництва є калькуляцією в поточних (базисних, прогнозованих) цінах і тарифах ресурсів (елементів витрат), необхідних для реалізації проекту. До ресурсів, які споживаються в процесі будівництва, відносять: витрати праці робітників основного виробництва; час експлуатації будівельних машин і механізмів; витрати матеріальних та енергетичних ресурсів (матеріали, вироби, конструкції, енергоносії на технологічні потреби). При такому методі встановлюються в натуральних вимірах окремо витрати матеріалів і виробів (м<sup>3</sup>, т, шт.), витрати

часу на експлуатацію машин (маш.-год), витрати праці робітників (люд.-год). Ціни на ресурси встановлюються на момент складання кошторисів. Цей метод дає змогу в подальшому досить точно перераховувати кошторисну вартість з огляду на нові ціни. Ресурсний метод є найбільш трудомістким, але дає змогу досягти максимальної точності розрахунку. Складання ресурсних кошторисів на великі об'єкти з великою номенклатурою ресурсів можливе тільки з використанням комп'ютера і спеціальних програм. Тому ресурсний метод, зважаючи на трудомісткість, більш поширений при складанні невеликих кошторисів з обмеженою номенклатурою ресурсів.

**Базисно-індексний метод** передбачає перерахунок кошторисної вартості з базисного рівня в поточний (прогнозний) рівень цін за допомогою індексів (коефіцієнтів). Метод базується на використанні індексів цін на ресурси. Основне призначення індексів – урахування чинника подорожчання вартості будівництва щодо базового рівня, зумовленого інфляцією в інвестиційно-будівельному секторі економіки. Негативне ставлення до індексів серед окремих фахівців і організацій пояснюється не самим фактом їх існування, а тим, як ці індекси розроблені і застосовуються. На жаль, в окремих регіонах у питаннях індексації вдаються до крайнощів – або вважають достатнім обмежитися двома–трьома індексами, або індексують мало не кожену позицію локального кошторису. У розвинених країнах індекси широко використовуються в економічних розрахунках і в будівельній галузі. В Україні для відмови від індексів необхідно постійно підтримувати всю кошторисно-нормативну базу і дані про вартість будівельних ресурсів (трудова, матеріалів, машин) на рівні поточних цін, що технічно неможливо.

Вибір методу складання кошторисної документації законодавством не регламентується і здійснюється в кожному конкретному випадку залежно від умов договору (контракту) і загальної економічної ситуації. Найбільш перспективним вважається ресурсний метод, проте наразі в будівництві переважає базисно-індексний метод.

Із запровадженням комп'ютерних технологій процес складання кошторисів стає все більш автоматизованим. Для цього було розроблено чимало автоматизованих програм, які використовують стандартизовану базу даних.

Як уже зазначалося, **кошторис** – це документ, що визначає вартість усього проекту. Правильне визначення кошторисної вартості проекту має велике значення для його результатів. Від того, наскільки точно кошторис відображає рівень необхідних витрат, залежить оцінка економічності проекту. Проте при плануванні витрат недостатньо знати тільки загальний обсяг капітальних вкладень (інвестицій) у проект. Необхідні дані про щорічну потребу у фінансуванні, а для першого року – про її поквартальний і помісячний поділ. Для цього складають бюджет проекту.



**Бюджет** – директивний документ, який містить реєстр запланованих сукупних доходів (надходжень) та витрат (видатків) проекту з розподілом за статтями на відповідний (кожен) період часу впродовж життєвого циклу проекту.

Процес складання бюджету проекту являє собою розподіл кошторисної вартості в часі на підставі календарного плану. Вихідною інформацією для формування бюджету проекту є кошторисна документація та його календарний план.

Бюджет інвестиційного проекту необхідно складати так, щоб усі його компоненти (розрахунки) можна було легко аналізувати й перевіряти.

Бюджет може складатися у вигляді:

– календарних планів-графіків витрат;

- матриці розподілу витрат;
- стовпчикових діаграм витрат;
- стовпчикових діаграм кумулятивних витрат (наростаючим підсумком);
- лінійних діаграм розподілених у часі кумулятивних витрат;
- колових діаграм структури витрат та ін.

Форма подання бюджетів залежить від споживача документа; цілей його створення; розроблених стандартів тощо.

Загальний бюджет демонструє витрати коштів на проект за роками протягом усього періоду його реалізації. При цьому бюджет першого року з поквартальним і помісячним поділом визначають з великим ступенем точності, а бюджети наступних років можуть змінюватися зі зміною цін. На наступні періоди інформація може бути поділена за різними періодами: на місяць, квартал, півроку, рік.

Залежно від стадії життєвого циклу проекту бюджети можуть бути: попередніми (оцінними); затвердженими (офіційними); поточними; фактичними. Після проведення техніко-економічних досліджень складаються *попередні бюджети*, які більшою мірою мають оцінний, ніж директивний характер. Такі бюджети погоджуються і, зрештою, стають *затвердженими*. Після того, як бюджет набув офіційного статусу, він стає еталоном, відносно якого порівнюються фактичні результати. У процесі реалізації проекту виникають відхилення від запланованих показників, що слід своєчасно відображати в *поточних* бюджетах. І після завершення всіх робіт створюється *фактичний* бюджет як підсумковий документ, у якому відображаються реальні показники.

Бюджет формується в такій послідовності:

1) на першому етапі на підставі календарного плану складається перелік робіт, які мають бути виконані в кожний часовий період (рік, квартал, місяць);

2) на другому етапі на підставі кошторисної документації (локальних кошторисів і кошторисних розрахунків) визначається вартість цих робіт;

3) на третьому етапі розраховується вартість робіт за статтями витрат (сировина та матеріали, устаткування, заробітна плата, накладні витрати) тощо.

Планування витрат при складанні бюджету проекту здійснюється від загально-го до часткового, і розподіл грошових коштів на проект за календарними періодами здійснюється на трьох рівнях.

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: при ранніх термінах початку робіт, при пізніх термінах початку робіт і усереднений, найбільш імовірний варіант розподілу витрат у часі.

На *другому рівні* визначають розмір необхідних витрат у кожен часовий період шляхом підсумовування кошторисної вартості робіт, які мають бути виконані в цей період за календарним планом; а також джерела надходження коштів для реалізації зазначених робіт проекту. На підставі отриманих даних будують графік, який показує, скільки коштів необхідно отримати і скільки можна витратити в певний часовий період для виконання всіх робіт, які потрапили в цей період.

*Третій рівень* охоплює розподіл витрат у часі щодо кожного виду робіт. При цьому розглядаються можливі варіанти використання коштів: нормальний, прискорений і сповільнений.

Складання бюджету і кошторису проекту дає можливість замовникові ретельно розглянути всі етапи робіт, і в разі потреби внести поправки ще до початку виконання

робіт. Ці документи дають змогу з високою точністю розрахувати витрати на виконання проекту, а також контролювати витрачання коштів і терміни його реалізації.

#### **6.4. Контроль вартості проекту та звітність за витратами**

Методи контролю вартості. Метод освоєного обсягу. Базові показники освоєного обсягу: BCWS, BCWP, ACWP. Відхилення від графіка виконання робіт: SV, SPI. Відхилення від вартості: CV, CPI. Критичний коефіцієнт: CR. Прогнозні показники освоєного обсягу: VAC, EAC, ETC, VAC. Звітність за витратами.

Складений бюджет вимагає регулярної перевірки та коригування відповідно до змін умов здійснення проекту, якщо вони відбуваються. Успішній реалізації проекту сприятиме створення системи контролю за витратою бюджету та своєчасне внесення змін до нього.

У світовій практиці управління існують два основних методи контролю вартості проектів: традиційний та освоєного обсягу.

**Традиційний метод** передбачає використання таких понять: 1) планові витрати; 2) фактичні витрати. Розбіжність за витратами при традиційному методі розраховується як різниця між фактичними і плановими витратами. Основний недолік традиційного методу полягає в тому, що він не передбачає оперування часом або графіком виконання робіт.

**Метод освоєного обсягу** (англ. Earned Value Analysis, Earned Value Technique, Earned Value Management) базується на визначенні відношення фактичних витрат до обсягу робіт, які мають бути виконані до певної дати. Метод дає змогу за кількома індексами робити висновки про перебіг реалізації проекту, виявити вже на ранній стадії вірогідність зриву термінів виконання проекту. Дослідження показують, що ефективність вкладення коштів і міра відхилення від календарного графіка мало змінюються після виконання 15–20% загального обсягу проекту. Таким чином, використовуючи ці показники, можна на ранній стадії реалізації проекту з великою точністю спрогнозувати термін виконання і загальну вартість проекту для того, щоб контролювати перебіг його реалізації. Принципи методу освоєного обсягу можуть бути застосовані до будь-яких проектів у будь-якій галузі.

Метод освоєного обсягу як спосіб оцінки виконання проектів з'явився у 1965 р. Сучасна повна версія цього методу охоплює 32 критерії і значно простіша у використанні порівняно з попередньою редакцією, яка охоплювала 35 критеріїв.

Для розуміння методу освоєного обсягу досить оперувати трьома **базовими поняттями**:

- !  $\sqrt{BCWS}$  (Budgeted Cost of Work Scheduled) – планована вартість планових робіт, розраховується як добуток планового відсотка виконання робіт та планової вартості робіт;
- $\sqrt{BCWP}$  (Budget Cost of Work Performed) – освоєний обсяг, планова вартість фактично виконаних робіт, розраховується як добуток фактичного відсотка виконання робіт та планової вартості робіт;
- $\sqrt{ACWP}$  (Actual Cost of Work Performed) – фактична вартість виконаних робіт, розраховується як добуток фактичного відсотка виконання робіт та фактичної вартості робіт.



На основі перерахованих показників визначаються відхилення за вартістю і термінами:

- ! **а) відхилення за термінами:**  
– *SV (Schedule Variance)* – відхилення від календарного графіка, розраховується як різниця між освоєним обсягом та плановою вартістю:  $SV = BCWP - BCWS$ ;  
– *SPI (Schedule Performance Index)* – індекс виконання плану, розраховується як відношення освоєного обсягу до планової вартості:  $SPI = BCWP / BCWS$ ;

**б) відхилення за вартістю:**

- *CV (Cost Variance)* – відхилення за вартістю, розраховується як різниця між освоєним обсягом та фактичною вартістю:  $CV = BCWP - ACWP$ ;  
– *CPI (Cost Performance Index)* – індекс виконання бюджету, розраховується як відношення освоєного обсягу до фактичної вартості:  $CPI = BCWP / ACWP$ .

! Існують певні **правила освоєного обсягу:**

- 1) якщо  $SV > 0$ ,  $SPI > 1$ , спостерігається випередження графіка;  
 $SV < 0$ ,  $SPI < 1$  – відставання від нього;  
2) якщо  $CV > 0$ ,  $CPI > 1$ , спостерігається економія бюджету;  
 $CV < 0$ ,  $CPI < 1$  – перевитрати бюджету.

Можливий випадок, коли економія бюджету є, але прослідковується відставання від календарного плану, або навпаки, випередження календарного плану, але перевитрачання коштів. Як у цьому випадку оцінити статус проекту?

Для відповіді на це запитання використовують **критичний коефіцієнт:**

- ! – *CR (Critical Ratio)* – критичний коефіцієнт, розраховується як добуток індексу виконання плану та індексу виконання бюджету:  $CR = SPI \times CPI$ .

Якщо  $CR > 1$ , то статус проекту є задовільним; якщо  $CR < 1$ , необхідно коригувати план реалізації проекту, оскільки його статус незадовільний.

Використовуючи метод освоєного обсягу, важливо не стільки досягнути абсолютних значень показників  $CPI = 1$ ,  $SPI = 1$ ,  $CR = 1$ , а намагатися, щоб згадані параметри наближалися до цієї межі.

Графічно правила методу освоєного обсягу представлено на рис. 6.1.

Метод освоєного обсягу має дві складові: **облікову**, тобто оцінку фактичної вартості виконаних робіт, і **прогнозу** – оцінку майбутньої вартості проекту.

- ! **Прогноз вартості проекту** охоплює розрахунок таких показників:  
– *BAC (Budget At Completion)* – сума бюджету на весь проект, розраховується як сума планової вартості усього проекту:  $BAC = \sum BCWS$ ;  
– *EAC (Estimate At Completion)* – бюджет після завершення, очікувана фактична вартість проекту після завершення, розраховується як відношення бюджету на весь проект до індексу виконання бюджету:  $EAC = BAC / CPI$ ;  
– *ETC (Estimate To Complete)* – вартість, необхідна до завершення, означає, скільки коштів додатково ще потрібно вкласти на певний момент, щоб завершити проект, визначається як різниця бюджету після завершення і фактичних витрат:  $ETC = EAC - ACWP$ ;  
– *VAC (Variance At Completion)* – відхилення бюджету після завершення, означає очікувані перевитрати або економію коштів після завершення проекту, розраховується як різниця бюджету на весь проект та бюджету після завершення:  $VAC = BAC - EAC$  [2F].

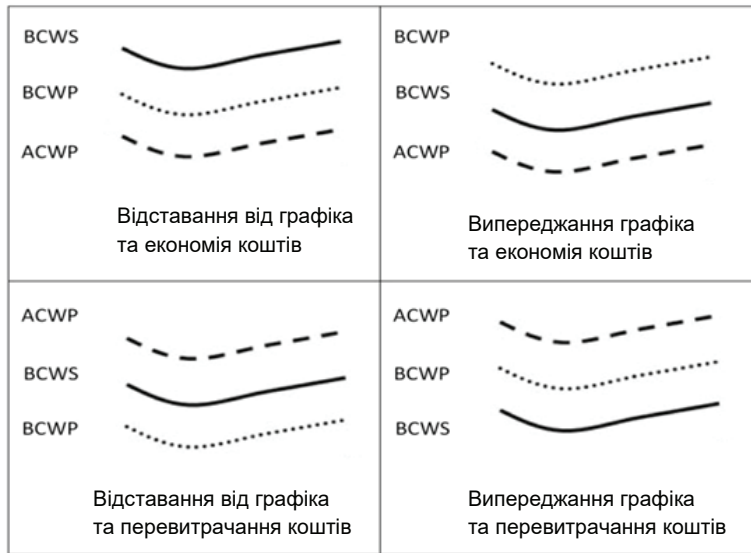


Рис. 6.1. Графічне зображення правил методу освоєного обсягу

Основні формули методу освоєного обсягу наведені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

### Індикатори методу освоєного обсягу

Питання	Позначення і назва	Формула	Значення
1	2	3	4
Базові елементи	BCWS, Budgeted Cost of Work Scheduled	$BCWS = BC \times WS$	– Планована вартість планових робіт
	BCWP, Budgeted Cost of Work Performed	$BCWP = BC \times WP$	– Планова вартість виконаних робіт, освоєний обсяг
	ACWP, Actual Cost of Work Performed	$ACWP = AC \times WP$	– Фактична вартість виконаних робіт
Відхилення	SV, Schedule Variance, відхилення від календарного плану	$SV = BCWP - BCWS$	< 0 – відставання від плану = 0 – виконання вчасно > 0 – випередження плану
	SPI, Schedule Performance Index, індекс відхилення від календарного плану	$SPI = BCWP / BCWS$	< 1 – відставання від плану = 1 – виконання вчасно > 1 – випередження плану
	CV, Cost Variance, відхилення за вартістю	$CV = BCWP - ACWP$	< 0 – перевищення витрат = 0 – витрати за планом > 0 – економія коштів
	CPI, Cost Performance Index, індекс відхилення вартості	$CPI = BCWP / ACWP$	< 1 – перевищення витрат = 1 – витрати за планом > 1 – економія коштів
	CR, Critical Ratio, критичний коефіцієнт	$CR = SPI \times CPI$	< 1 – статус незадовільний > 1 – статус задовільний

Закінчення табл. 6.2

1	2	3	4
Прогнозні значення	BAC, Budget At Completion	$BAC = \sum BCWS$	– бюджет на весь проект
	EAC, The Estimate At Completion, бюджет після завершення	$EAC = BAC / CPI$	< BAC – економія коштів = BAC – витрати за планом > BAC – перевитрати коштів
	ETC, The Estimate To Complete, вартість, необхідна до завершення	$ETC = EAC - ACWP$	– Сума коштів, яку потрібно вкласти, щоб завершити проект
	VAC, The Variance At Completion, відхилення бюджету після завершення	$VAC = BAC - EAC$	< 0 – перевищення витрат = 0 – витрати за планом > 0 – економія коштів

Розрахунки, які можуть видаватися громіздкими, сьогодні виконує будь-яке програмне забезпечення з управління проектами, зокрема MS Project та інші програмні продукти. Проте в кожній з програм є певні обмеження. Формальне застосування методу освоєного обсягу для аналізу статусу проектів на практиці може призвести до незвичних результатів. Тому керівникові необхідно розуміти, що стоїть за цифрами, і адекватно трактувати результати.

Отже, постійне порівняння фактичних результатів із запланованими дає змогу об'єктивно оцінити результативність виконання проекту і встановити ступінь відповідності початкового плану.

.....

Таким чином, ресурсне планування та розроблення бюджету проекту полягає в забезпеченні завершення проекту в рамках затвердженого бюджету. Управління вартістю проекту об'єднує процеси, що виконуються в процесі планування, розробки бюджету та контролювання витрат. Вартість проекту визначається сукупністю вартості ресурсів і вартості виконання робіт проекту. Сума усіх витрат за проектом становить кошторис проекту. Бюджет проекту передбачає надходження і витрати коштів на певний проміжок часу. Кошторис є витратною частиною проекту. Контроль вартості проекту доцільно проводити на основі методу освоєного обсягу. Цілями системи управління вартістю (витратами) є розробка політики, процедур і методів, що дають змогу здійснювати планування та своєчасний контроль витрат.

### Заяпитання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте роль управління вартістю в системі галузей знань з управління проектами.
2. Назвіть процеси управління вартістю проекту.
3. Перелічіть основні документи управління вартістю проектів.
4. Поясніть різницю між калькуляцією, кошторисом та бюджетом.
5. Що передбачає оцінка вартості проекту?
6. За яким принципом формується структура витрат проекту (CBS)?
7. Якими нормативними документами регламентується система обліку витрат?
8. Поясніть різницю між інвестиційними та операційними витратами.
9. Які існують джерела фінансування проекту?
10. Перелічіть операційні витрати проекту.
11. Поясніть різницю між прямими і непрямими витратами.
12. Назвіть різницю між загальнопромисловими і адміністративними витратами.

13. Які види ефективності проекту вам відомі?
14. Як оцінити комерційну ефективність проекту?
15. Що таке кошторис проекту? Для чого його складають?
16. Які категорії витрат входять до кошторисної вартості проекту?
17. Що таке кошторисна норма? Які види кошторисних норм вам відомі?
18. Яка різниця між локальним, об'єктним та зведеним кошторисом?
19. Які методи розрахунку кошторисної вартості вам відомі?
20. Що таке бюджет проекту? У якій формі може подаватися бюджет проекту?
21. Назвіть різницю між традиційним методом контролю вартості та методом освоєного обсягу.
22. Які базові показники освоєного обсягу вам відомі?
23. Як визначити відхилення за термінами та відхилення за вартістю проекту?
24. Що таке критичний коефіцієнт? Які існують правила освоєного обсягу?
25. На основі яких показників можна розрахувати прогноз вартості проекту?

### Список рекомендованих джерел

1. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI [чинний] [Електронний ресурс] / Верховна Рада України // Відом. Верхов. Ради України. – 2011. – № 13–14, 15–16, 17. – Ст. 112. – (нормативно правовий документ). – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
2. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 – Витрати [Електронний ресурс] : наказ М-ва фінансів України від 31 груд. 1999 р. № 318 [чинний]. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
3. *Бардиш Г. О.* Проектне фінансування : підручник / Г. О. Бардиш. – 3-тє вид., переробл. та допов. – К. : Хай-Тек Прес, 2008. – 464 с.
4. *Батенко Л. П.* Управління проектами : навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
5. *Горбовцов Г. Я.* Управление проектом : учеб. пособие / Г. Я. Горбовцов ; Моск. фин.-пром. акад. – М. : МФПА, 2004. – 111 с.
6. *Грей К. Ф.* Управление проектами: практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон ; пер. с англ. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
7. Керівництво з питань проектного менеджменту : пер. з англ. / за ред. С. Д. Бушуєва. – 2-ге вид., переробл. – К. : Ділова Україна, 2000. – 198 с.
8. *Кобиляцький Л. С.* "Управління проектами : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К. : МАУП, 2002. – 200 с.
9. *Матвіїшин Є. Г.* Планування проектних дій : навч. посіб. / Є. Г. Матвіїшин. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – 216 с.
10. *Ноздріна Л. В.* Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : ЦУЛ, 2010. – 432 с.
11. *Разу М. Л.* Управління програмами і проектами: управління розвитком організації 17-модульна програма для менеджерів / М. Л. Разу. – М. : Инфра, 1999. – 216 с.
12. *Рач В. А.* Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку / [В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва] ; за заг. ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
13. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) / Project Management Institute Inc. – 5-е изд. – Пенсильвания : PMI Inc., 2013. – 614 с.

14. Словник-довідник з питань управління проектами / за ред. С. Д. Бушуєва ; Укр. асоціац. упр. проектами. – К. : Ділова Україна, 2001. – 640 с.
15. *Тарасюк Г. М.* Управління проектами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2004. – 344 с.
16. *Трілленберг В.* Проектний менеджмент : конспект лекцій і семінарів : пер. з англ. / Трілленберг Вілфрід. – Тернопіль : Екон. думка, 2002. – 56 с.
17. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2010. – 960 с.
18. Управление проектом: основы проектного управления : учеб. / кол. авт. ; под ред. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2006. – 768 с.
19. Управління проектами : підручник / за ред. О. В. Пономаренко. – Донецьк : Донбас, 2010. – 912 с.
20. *Федорчак О. В.* Інновації в державному управлінні: регіональний аспект : монографія / О. В. Федорчак. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. – 196 с.
21. *Федорчак О. В.* Оцінювання процесу реалізації програм соціально-економічного розвитку регіону на основі методу освоєного обсягу [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Демократичне врядування : електрон. наук. фах. вид. Львів. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. – Вип. 1 (13). – Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik13/fail/Fedorchak.pdf>
22. *Федорчак О. В.* Навчально-методичні рекомендації до виконання курсового проекту з дисципліни “Планування проектних дій та проектної діяльності” для слухачів спеціальності 8.18010013 “Управління проектами” / О. В. Федорчак. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. – 36 с.
23. " 0 0 Проблеми фінансування інвестиційних проектів місцевого та регіонального розвитку в Україні: [Текст] / О.В. Федорчак // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. — Вип. 2. — Київ : НАДУ, 2017. — С. 118 — 127.
24. " 0 0 Оцінка суспільної корисності муніципальних інвестиційних проектів [Текст] / Ю.П. Шаров // Вісн. УАДУ. — Вип. 2. — К. : УАДУ, 2001. — С. 78 — 85.

## РОЗДІЛ 7 | УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ В ПРОЕКТІ

*Мета – формування системи знань щодо загальних основ закупівель, їх організації та реалізації, а також процесів управління закупівлями в проекті.*

### *Навчальні цілі:*

- √ формування знань щодо методології організації та проведення закупівель:
  - базової термінології – “закупівлі”, “управління закупівлями”, “договір”, “план управління закупівлями”, “тендер (торги)”, “тендерна документація”, “тендерна пропозиція”, “тендерний комітет”;
  - організаційних форм і способів організації процесу закупівлі;
  - процесів управління закупівлями в проекті;
- √ формування знань і розвиток умінь щодо організації та проведення торгів за проектом, зокрема:
  - видів торгів за проектом;
  - формування тендерного комітету;
  - процедур закупівель.

**Ключові слова:** закупівлі, договір, стратегія закупівель щодо проекту, управління закупівлями проекту, планування закупівель, здійснення закупівель, контроль закупівель, закриття закупівель, план управління закупівлями, торги, процедури проведення торгів, тендерна документація, тендерна пропозиція, тендерний комітет.

## 7.1. Методологічні основи закупівель

Поняття та організаційні форми закупівель. Роль договору при здійсненні закупівель. Способи організації процесу закупівель. Управління закупівлями в проекті, його складові процеси.

У процесі реалізації проекту керівник і команда управління проектом наймають персонал, купують обладнання чи користуються різноманітними послугами як ззовні, так і в межах організації. При цьому належне матеріально-технічне забезпечення проекту зовнішніми організаціями досягається за допомогою договорів (контрактів), укладених, зазвичай, на основі торгів. Процес, за допомогою якого отримують традиційні матеріально-технічні і трудові ресурси, а також увесь необхідний спектр робіт і послуг за проектом, називається закупівлями.



**Закупівлі** (*Procurements*) – заходи щодо забезпечення проектів ресурсами, тобто майном (товарами), виконанням робіт (надання послуг), передачі результатів інтелектуальної діяльності у зв'язку з конкретним проектом. Це тривалий процес, який починається з визначення потреби і триває до постачання товарів, виконання робіт і надання послуг.

У світовій практиці розрізняють: закупівлю робіт (*Procurement of Works*); закупівлю товарів (*Procurement of Goods*); закупівлю послуг (*Procurement of Services*); закупівлю обладнання (*Procurement of Equipment*); закупівлю (використання послуг) консультантів (*Procurement of Consultants*). В Україні структура закупівель відрізняється лише останнім елементом – використанням на конкурсній основі послуг консультантів, який не виділяють в окремих розділ і відносять до послуг.



**Товари** – продукція, об'єкти будь-якого виду та призначення, у тому числі сировина, вироби, устаткування, технології, предмети у твердому, рідкому і газоподібному стані, а також послуги, пов'язані з постачанням товарів, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих товарів.

**Роботи** – проектування, будівництво нових, розширення, реконструкція, капітальний ремонт та реставрація існуючих об'єктів і споруд виробничого і невиробничого призначення, роботи з нормування в будівництві, геологорозвідувальні роботи, технічне переоснащення діючих підприємств та супровідні до робіт послуги, у тому числі геодезичні роботи, буріння, сейсмічні дослідження, аеро- і супутникова фотозйомка та інші послуги, що включаються до кошторисної вартості робіт, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих робіт.

**Послуги** – будь-який предмет закупівлі (крім товарів і робіт), зокрема, транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, лізинг, найм (оренда), а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт.

Основною правовою формою організації та врегулювання відносин при здійсненні закупівель між їх учасниками (суб'єктами) є договір.



**Договір** (*Contract*) – представлена у вигляді юридичного документа взаємна домовленість, що зобов'язує продавця надати певний продукт, послугу чи результат, а покупця – оплатити їх.

Роль договору при закупівлях полягає у правовому закріпленні взаємовідносин (зв'язків) між суб'єктами закупівель, встановленні зобов'язань між ними, виконання яких захищається законодавчо. При цьому договір не лише захищає права та обов'язки сторін (контрагентів), визначає порядок їх виконання, а й також передбачає способи захисту інтересів сторін.

Основними типами договорів, на основі яких організовуються закупівлі, є договори поставки (матеріально-технічні ресурси) та договори підяду (закупівля послуг, трудових ресурсів).



**Договір поставки** – організаційно-правовий документ, за яким одна сторона (постачальник) зобов'язується передати (поставити) у встановлені строки (строк) другій стороні (покупцеві) товар (товари), а покупець зобов'язується прийняти вказаний товар (товари) і сплатити за нього певну грошову суму. До договору поставки застосовуються загальні положення про купівлю-продаж, якщо інше не встановлено договором, законом або не випливає з характеру відносин сторін.

**Договір підяду** регулює закупівлі, необхідним об'єктом яких є результат певних дій. За договором підяду одна сторона (підрядник) зобов'язується на свій ризик виконати певну роботу за завданням другої сторони (замовника), а замовник – прийняти та оплатити виконану роботу.

Хоча всі документи проекту в тій чи іншій формі підлягають аналізу та проходять процедуру погодження, процес погодження договору зазвичай більш тривалий з погляду формування точного опису продукту, послуги чи результату, що відповідають потребам проекту, а також юридичної відповідальності, яку він накладає. Документи, що супроводжують договір повинні бути прив'язані до конкретних частин проекту; необхідно виконувати певні закупівельні процедури, що підтверджує важливість процесу закупівель.

У проектному управлінні розрізняють такі організаційні форми закупівель:

– *прямі* – правовий зв'язок існує між двома суб'єктами закупівель; між ними укладається відповідний договір. Такі закупівлі можуть здійснюватись як на основі торгів, так і без їх проведення;

– *посередницькі* – суб'єкт, який здійснює проект, вступає у правовідносини з посередником, тобто стороною, яка сприяє забезпеченню проекту необхідними ресурсами;

– *біржові* – члени біржі здійснюють біржову торгівлю: безпосередньо від свого імені та за свій рахунок; від імені клієнта та за його рахунок; від імені клієнта і за свій рахунок. Відвідувачами біржових торгів можуть бути юридичні та фізичні особи, що не є членами біржі та які мають право на здійснення біржових угод.

Процес закупівлі може бути організований та реалізований у професійний, колегіальний чи комбінований спосіб (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

### Способи організації процесу закупівлі

Професійний	Колегіальний	Комбінований
<p>√ <b>Властивий закупівлям недержавного сектору:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– організовує процес професійний підрозділ;</li> <li>– процес охоплює аналіз і планування потреби, бюджетування, дослідження ринку, процедуру закупівлі, повне управління договором</li> </ul>	<p>√ <b>Властивий закупівлям державного сектору:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечує процес колегіальний орган прийняття рішень;</li> <li>– процес переважно обмежується плануванням та певними процедурами закупівлі</li> </ul>	<p>√ <b>Властивий закупівлям державного сектору:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечує процес колегіальний орган прийняття рішень;</li> <li>– організовує процес професійний підрозділ, який обслуговує колегіальний орган прийняття рішень;</li> <li>– процес охоплює аналіз і планування потреби, участь у бюджетуванні, дослідження ринку, процедуру закупівлі</li> </ul>



Стратегія закупівель має бути визначена на фазі підготовки проекту з урахуванням залежності від багатьох факторів, як, наприклад, загальних потреб, середовища, часу, витрат, кількості і розміщення ресурсів.



**Стратегія закупівель щодо проекту** – система методів, принципів, взаємозв'язку специфіки закупівель конкретного проекту із середовищем проекту.

Основний зміст управління закупівлями, після визначення стратегії, – процес одержання, що складається з процесів визначення, підготовки, узгодження та затвердження, реалізації та аналізу.



**Управління закупівлями проекту (Project Procurement Management)** – підсистема управління проектом, яка охоплює процеси, необхідні для придбання товарів, послуг чи результатів для проекту за межами організації, що виконує проект (у сторонніх організацій).

Управління закупівлями включає процеси управління договорами і змінами, необхідні для формування та адміністрування договорів чи замовлень на закупівлю, підготовлених уповноваженими членами команди проекту. Управління постачаннями виділяється поряд із управлінням закупівлями як самостійна підсистема, що містить у собі планування постачань, організацію бухгалтерського обліку, доставку, приймання й зберігання товару, облік і контроль доставки.

Загальна схема процесів управління закупівлями наведена на рис. 7.1.

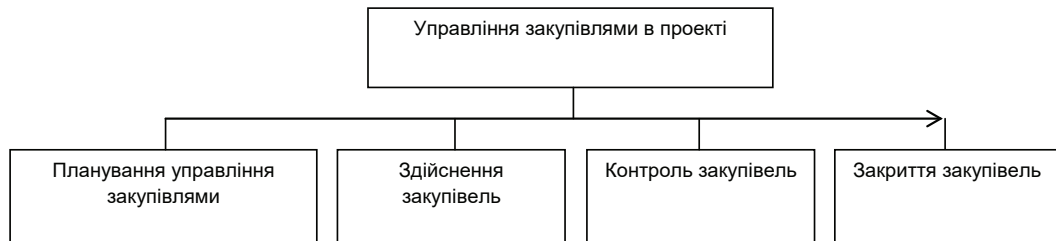


Рис. 7.1. Складові процеси управління закупівлями в проекті

1. **Планування управління закупівлями (Plan Procurement Management)** – процес документування рішень щодо закупівель для проекту, формування підходу та визначення потенційних продавців. Під час цього процесу встановлюються потреби проекту, які можна і необхідно забезпечити шляхом закупівлі від сторонніх організацій, а які – силами команди проекту. У разі закупівель, необхідних для виконання проекту товарів, робіт чи послуг у сторонніх організацій, усі процеси (від планування управління закупівлями до закриття закупівель) виконуються для кожного предмета закупівель.

Процес планування управління закупівлями передбачає також оцінку потенційних продавців, особливо, якщо покупець прагне впливати на рішення щодо придбання чи контролю над ними.

Вимоги календарного графіка проекту можуть суттєво впливати на стратегію під час планування закупівель. На календарний графік проекту також можуть вплинути рішення, що приймаються під час розробки плану управління закупівлями. Ці рішення інтегровані з розробкою графіка проекту, оцінкою ресурсів.



**План управління закупівлями (Procurement Management Plan)** – компонент плану управління проектом чи програмою, що описує, яким чином команда управління проектом буде купувати ресурси у сторонньої виконуючої організації. Він описує порядок управління процесами закупівлі, починаючи з розробки закупівельної документації і закінчуючи закриттям договору.

2. **Здійснення закупівель (Conduct Procurements)** є процесом отримання відповідей від продавців, вибору певного продавця і укладення договору. Під час цього процесу команда отримує заявки або пропозиції та застосовує заздалегідь визначені критерії для вибору одного або кількох продавців, досить кваліфікованих для виконання роботи і прийнятних як продавців.

Відносно більшості товарів, що закуповуються, весь процес запиту пропозицій від продавців і оцінки цих пропозицій може повторюватися. На основі попередніх пропозицій може бути складений так званий “короткий список” відповідних продавців. У подальшому можлива детальніша оцінка на основі документів із більш повними та конкретними вимогами, підготовленими певними продавцями із “короткого списку”.

3. **Контроль закупівель (Control Procurements)** є процесом управління зворотним зв’язком із постачальниками, моніторингу виконання договорів і в разі потреби – внесення у договори змін і коректив.

Контроль закупівель включає застосування відповідних процесів управління проектом до договірних відносин та інтеграцію результатів цих процесів у загальне управління проектом. У проектах, в яких беруть участь декілька продавців і предметами закупівель є кілька різних товарів, робіт чи послуг, така інтеграція буде відбуватися на багатьох рівнях. Процеси управління проектом, які можуть бути застосовані в цьому разі, охоплюють: управління роботами проекту; контроль якості; інтегрований контроль змін; контроль ризиків тощо.

Контроль закупівель також містить компонент фінансового управління, що включає в себе моніторинг платежів продавцю. Одним із принципових питань при здійсненні платежів постачальникам є наявність тісного зв’язку між здійсненими платежами і виконаними роботами.

Процес контролю закупівель передбачає перевірку і документальне оформлення інформації щодо виконання умов договору, і в разі необхідності, – розробку коригуючих дій.

4. **Закриття закупівель (Close Procurements)** – процес завершення всіх закупівель проекту. Цей процес є допоміжним для процесу завершення проекту чи фази, оскільки передбачає підтвердження того, що всі роботи і результати є прийнятними.

До складу процесу закриття закупівель входять такі адміністративні дії, як повне врегулювання відкритих претензій, оновлення документів для відображення кінцевих результатів, а також архівування такої інформації для використання в майбутньому. При закритті закупівель розглядається кожен договір, що стосується проекту чи його фази.

Умови і положення договору можуть передбачати певні процедури його закриття. Дострокове припинення договору є особливим випадком закриття закупівлі, що може бути спричинене взаємною домовленістю сторін, невиконанням обов’язків однією зі сторін або в інтересах покупця, якщо таке передбачено в договорі. Права і обов’язки сторін у цьому випадку зазначені в умовах припинення дії договору.

Всі складові процеси управління закупівлями взаємодіють між собою, а також з іншими процесами управління проектом. Кожен процес управління закупівлями зазвичай виконується в проекті не менше одного разу в одній або кількох фазах проекту, якщо при цьому проект розбитий на фази.

## 7.2. Організація і проведення торгів за проектом

Сутність та класифікація торгів за проектом. Тендерний комітет або уповноважена особа (особи), їх функції на етапах проведення торгів. Процедура закупівель: умови застосування та порядок проведення.

У світовій практиці управління проектами виокремлюють три основних способи добору партнерів для закупівлі товарів, робіт чи послуг:

- вільний вибір контрагентів;
- вибір контрагентів, що раніше залучалися до реалізації проектів;
- вибір контрагентів шляхом організації торгів.



**Т** (торги) – конкурентний відбір учасників із метою встановлення переможців згідно з визначеною процедурою закупівлі.

У сучасних умовах мета торгів полягає в основному у здійсненні закупівель за такими напрямками:

- закупівлі товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави і територіальної громади;
- закупівлі у рамках реалізації програм та проектів, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів (у такому випадку закупівлі здійснює організація, що одержує на певних умовах бюджетні кошти для реалізації проекту);
- закупівлі, які здійснюються в межах проектів, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями;
- закупівлі ресурсів для інвестиційних проектів у рамках проектного фінансування.

Торги класифікують за певними ознаками, зокрема залежно від способів організації та проведення, а також складу учасників (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

**Класифікація торгів за проектом**

Класифікаційна ознака	Види торгів
За доступом учасників	– Відкриті – закриті
За способом проведення відбору претендентів організаторами торгів	– з – без
За участю в торгах іноземних претендентів	– За участю іноземного учасника; – без участі іноземного учасника

Участь у відкритих торгах можуть взяти всі зацікавлені учасники. Часто такі торги називають “публічними”. Відкриті торги зазвичай проводять під час розміщення замовлень на відносно нескладні (типові) види устаткування, робіт та послуг, які можуть бути запропоновані численними фірмами. Водночас сума замовлень повинна бути значною, зважаючи на достатньо великі витрати з проведення таких торгів.

Учасниками закритих торгів можуть бути конкретні постачальники, підрядники, консультанти, що мають успішний досвід реалізації певного типу проектів та отримали запрошення на участь. Такі торги часто проводять для закупівель дорогого сучасного устаткування з високими технічними характеристиками, а також на виконання складних будівельно-монтажних робіт, що вимагають високої кваліфікації.

Різновидом відкритих торгів є торги, що передбачають проведення переговорів з учасником (учасниками). Під час переговорів можуть бути обговорені всі аспекти щодо робіт чи послуг, що планується закупити.

У практиці закупівель існує також поняття вторинних торгів. Замовник проекту може провести первинні торги, на основі яких визначить генерального підрядника (постачальника). Останній може провести свої (вторинні) торги і за їх результатами обрати субпідрядників (субпостачальників). Часто замовник здійснює контроль за проведенням таких вторинних торгів, а іноді бере участь у затвердженні їх результатів.

Для підготовки і проведення торгів замовник (або організатор торгів) формує тендерний комітет, залучаючи власних фахівців, представників науково-дослідних, інженерно-консультаційних й інших організацій, окремих консультантів та експертів на підставі укладених із ними договорів відповідно до чинного законодавства, або визначає уповноважену особу (осіб).



**Тендерний комітет** – службові (посадові) та інші особи замовника, призначені відповідальними за організацію та проведення процедур закупівлі.

**Уповноважена особа (особи)** – службова, посадова та інша фізична особа замовника, визначена відповідальною за організацію та проведення процедур закупівлі на підставі укладеного із замовником трудового договору (контракту) або розпорядчого рішення замовника.

Кількісний та персональний склад тендерного комітету визначаються з огляду на мету його створення та статус. До складу комітету входить не менше п'яти осіб. Тендерний комітет може бути створений:

– із метою проведення одних торгів і у подальшому проведення торгів не планується (*тимчасовий тендерний комітет*), або з метою проведення низки торгів, які передбачені (*постійний тендерний комітет*);

– безпосередньо організацією-замовником (*тендерний комітет замовника*), або на основі договору з іншою юридичною особою (*залучений тендерний комітет*), державною адміністрацією (*регіональний тендерний комітет*), міністерством чи відомством (*галузевий тендерний комітет*).

Тендерний комітет діє на засадах колегіальності та неупередженості членів комітету. Діяльність тендерного комітету регламентується чинним законодавством, внутрішніми документами замовника та рішеннями, які приймає сам комітет.

Уповноважена особа (особи) повинна забезпечити організацію та проведення процедур закупівлі в інтересах замовника на засадах об'єктивності та неупередженості. Замовник має право визначити одну, двох чи більше уповноважених осіб у залежності від обсягів закупівель. У разі визначення двох і більше уповноважених осіб замовник може прийняти рішення щодо створення відповідного окремого структурного підрозділу та призначити керівника для організації та координації роботи такого підрозділу.

Тендерний комітет або уповноважена особа (особи) виконують свої функції на таких етапах проведення торгів:

- планування проведення процедур закупівель;
- підготовка тендерної документації;
- залучення учасників для участі в торгах;
- розгляд тендерних пропозицій та визначення переможця;
- підведення підсумків торгів.



**Тендерна документація** – документація щодо умов проведення закупівель, що розробляється та затверджується замовником і оприлюднюється для вільного доступу.

**Тендерна пропозиція** – пропозиція щодо предмета закупівлі або його частини (лота), яку учасник подає замовнику відповідно до вимог тендерної документації.

Закупівлі в рамках реалізації проектів, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів здійснюються на основі Закону України “Про публічні закупівлі” від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII (далі – Закон).

**!** Закон застосовується до замовників за умови, що вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 200 тис. грн, а робіт – 1,5 млн. грн; до замовників, які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання, за умови, що вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 1 млн. грн, а робіт – 5 млн. грн.

Законом передбачено дві конкурентні процедури закупівель (відкриті торги та конкурентний діалог) і одну неконкурентну процедуру (переговорна процедура закупівлі), умови їх застосування, порогові показники вартості тощо.

Замовник здійснює процедури закупівлі шляхом використання електронної системи закупівель. Подання та розміщення інформації під час проведення закупівлі здійснюється в електронному вигляді через авторизовані електронні майданчики безоплатно. Доступ до оприлюдненої інформації також є безоплатним та вільним.



**Електронна система закупівель** – інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує проведення процедур закупівель, створення, розміщення, оприлюднення та обмін інформацією і документами в електронному вигляді, до складу якої входять веб-портал Уповноваженого органу, авторизовані електронні майданчики, між якими забезпечено автоматичний обмін інформацією та документами.

**Авторизований електронний майданчик** – авторизована Уповноваженим органом інформаційно-телекомунікаційна система, яка є частиною електронної системи закупівель та забезпечує реєстрацію осіб, автоматичне розміщення, отримання і передання інформації та документів під час проведення процедур закупівель, користування сервісами з автоматичним обміном інформацією, доступ до якого здійснюється за допомогою мережі Інтернет.

Електронна система закупівель є загальнодоступною та гарантує однакові права під час реєстрації всім заінтересованим особам та рівний доступ до інформації. Обмін і збереження інформації та документів відбувається з гарантуванням непорушності даних про учасників і їхніх пропозицій під час проведення процедури закупівлі, а також їх конфіденційності до моменту розкриття тендерних пропозицій.

Основною процедурою закупівлі є *відкриті торги*. Цю процедуру розглядають першою для закупівель, які характеризуються чітко визначеними однозначними специфікаціями і простою оцінкою.

Для проведення процедури має бути подано не менше двох пропозицій. Тендерні пропозиції мають право подавати всі заінтересовані особи, утім кожен учасник може подати тільки одну тендерну пропозицію.

Оцінка пропозицій здійснюється автоматично електронною системою закупівель на основі критеріїв та методики оцінки, які замовник визначив в тендерній документації з обов’язковим проведенням електронного аукціону.

Електронний аукціон полягає в повторюваному процесі пониження цін або приведених цін з урахуванням показників інших критеріїв оцінки за математичною формулою, визначеною в методиці оцінювання, яку проводять у три етапи в

інтерактивному режимі реального часу. Для проведення електронного аукціону ціни (приведені ціни) всіх пропозицій розташовуються в електронній системі закупівель у порядку від найвищої до найнижчої без зазначення найменувань учасників. Стартовою ціною визначається найвища ціна (приведена ціна). Перед початком кожного наступного етапу аукціону визначається нова стартова ціна за результатами попереднього етапу аукціону. Фактично пониження ціни можливе не менше, аніж на суму визначеного замовником торгів кроку.

! **Приведена ціна** – ціна, зазначена учасником у тендерній пропозиції та перерахована з урахуванням показників інших критеріїв оцінки за математичною формулою, визначеною замовником у тендерній документації.

Після оцінки пропозицій замовник розглядає тендерні пропозиції на відповідність вимогам тендерної документації з переліку учасників, починаючи з учасника, пропозиція якого за результатом оцінки визначена найбільш економічно вигідною. У разі відхилення тендерної пропозиції, яка за результатами оцінки визначена найбільш економічно вигідною, замовник розглядає наступну тендерну пропозицію з переліку учасників, яка вважається найбільш економічно вигідною. З учасником, який визнаний переможцем торгів замовник укладає договір про закупівлю.

*Конкурентний діалог* може бути застосовано замовником за таких умов: замовник не може визначити необхідні технічні, якісні характеристики (специфікації) робіт або визначити вид послуг, і для прийняття оптимального рішення про закупівлю необхідно провести переговори з учасниками; предметом закупівлі є консультаційні, юридичні послуги, розробка інформаційних систем, програмних продуктів, здійснення наукових досліджень, експериментів або розробок, виконання дослідно-конструкторських, будівельних робіт, визначення вимог до виконання яких потребує переговорів. Ця процедура проводиться у два етапи.

На першому етапі всім учасникам пропонується подати тендерну пропозицію, в якій надається інформація про відповідність учасника кваліфікаційним критеріям, вимогам, визначеним замовником у тендерній документації, та опис рішення про закупівлю без зазначення ціни. Під час розкриття тендерних пропозицій автоматично розкривається вся інформація, зазначена в пропозиціях учасників, крім інформації з описом рішення про закупівлю, що відкривається лише замовнику. Після розкриття тендерних пропозицій замовник розглядає пропозиції учасників на відповідність вимогам, установленим у тендерній документації для першого етапу. Усі учасники, пропозиції яких не було відхилено, запрошуються замовником до переговорів, але не менше аніж три учасники.

Замовник проводить переговори з кожним окремо, а також додатково можуть проводитися спільні зустрічі з усіма учасниками. Під час переговорів можуть бути обговорені всі аспекти закупівлі з метою визначення засобів та рішення щодо робіт чи послуги, що плануються закупити.

Замовник проводить діалог до визначення рішення щодо закупівлі. Після завершення діалогу – вносить зміни до тендерної документації щодо технічних вимог та вимог до якості предмета закупівлі чи визначає нові характеристики предмета закупівлі та запрошує всіх учасників, які брали участь у діалозі, взяти участь у другому етапі.

На другому етапі учасники подають остаточні тендерні пропозиції із зазначенням ціни. Оцінку пропозицій учасників здійснює автоматично електронна система закупівель. Причому оцінка здійснюється як через застосування електронного аукціону, так і на основі критеріїв і методики оцінювання, які замовник визначає в тендерній документації.

Розглядає пропозицій на відповідність вимогам тендерної документації сам замовник. За результатами розгляду та оцінки тендерних пропозицій замовник визначає переможця та приймає рішення про намір укласти договір про закупівлю.

*Переговорна процедура закупівлі* – це процедура, що використовується замовником у окремих, визначених Законом, випадках як виняток і відповідно до якої замовник укладає договір про закупівлю з учасником після проведення переговорів із одним або кількома учасниками.

Під час проведення переговорів замовник вимагає від кожного учасника подання документально підтвердженої інформації про відповідність учасника кваліфікаційним вимогам. За результатами проведених переговорів з учасником (учасниками) замовник приймає рішення про намір укласти договір.

Для забезпечення добросовісної конкуренції, відкритості та прозорості на всіх етапах закупівель при проведенні процедур закупівель замовник, у порядку, встановленому Законом, оприлюднює інформацію про закупівлі.

Отже, основне завдання проектно-закупівельної фази проекту – забезпечити надходження матеріально-технічних і трудових ресурсів згідно з планом проекту. Основний елемент забезпечення закупівель – торги – конкурентний відбір учасників з метою визначення переможця. Управління закупівлями проекту є підсистемою управління проектом, яка охоплює процеси, необхідні для придбання товарів, послуг чи результатів інтелектуальної діяльності для проекту за межами організації, що виконує проект. Успішне проведення закупівель забезпечить належні умови для ефективного управління договорами, а також сприятиме досягненню мети проекту.

### ***Запитання для самоперевірки***

1. Як називається підсистема управління, що охоплює процеси, необхідні для придбання товарів, послуг чи результатів інтелектуальної діяльності для проекту від сторонніх організацій?
2. Як класифікують організаційні форми закупівель у проектному управлінні?
3. Охарактеризуйте способи організації процесу закупівель.
4. Назвіть та охарактеризуйте основні процеси управління закупівлями проекту.
5. Яке призначення плану управління закупівлями?
6. У яких випадках для закупівель у рамках реалізації проектів необхідно керуватись положеннями Закону України “Про публічні закупівлі”?
7. Назвіть і охарактеризуйте конкурентні процедури закупівель, які визначені Законом України “Про публічні закупівлі”?
8. У чому особливість проведення переговорної процедури закупівель?
9. Від чого залежить кількісний та персональний склад тендерного комітету?
10. Розкрийте доцільність використання та порядок застосування відкритих торгів.

**Список рекомендованих джерел**

1. *Гарольд Л.* Конкурси, тендери та пропозиції: Вигравайте, використовуючи кращий досвід / Льюїс Гарольд ; пер. з англ. за наук. ред. Г. В. Григора. – Дніпропетровськ : Баланс-Бізнес Букс, 2007. – 304 с.
2. *Локк Д.* Основы управления проектами / Д. Локк ; пер. с англ. – М. : НИРО, 2004. – 253 с.
3. *Ноздріна Л. В.* Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук [та ін.]. – К. : Центр учб. л-ри, 2010. – 432 с.
4. Про публічні закупівлі [Електронний ресурс] : Закон України № 922-VIII від 25.12.2015 р. (зі змінами та доповненнями). — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
5. *Рач В. А.* Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за заг. ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
6. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК®). – 5-е изд. – Пенсильвания : Project Management Institute, Inc, 2013. – 586 с.
7. *Тарасюк Г. М.* Управління проектами [Текст]: навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – 2-ге вид. – К. : Каравела, 2009. – 320 с.
8. *Ткаченко Н. В.* Державні закупівлі : підручник / Н. В. Ткаченко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торгов.-екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2011. – 243 с.
9. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по спец. “Менеджмент организации” / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – 8-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 960 с. – (Современное бизнес-образование).
10. Управління проектами : підручник / за заг. ред. О. В. Пономаренко. – Донецьк : Донбас, 2010. – 912 с.



## РОЗДІЛ 8 | УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЕКТІ

***Мета** – формування системи знань щодо засад планування та управління комунікаціями в проекті з використанням сучасних спеціальних програмних засобів та засобів телекомунікацій.*

### *Навчальні цілі:*

- √ удосконалення знань щодо сутності та змісту процесів управління комунікаціями в проекті і розробки плану проекту, зокрема стосовно:
  - зв'язку між складом учасників проекту та структурою комунікацій;
  - залежності між необхідністю організації групової взаємодії та ефективністю і формами комунікацій в проекті;
- √ формування знань щодо способів та методів використання спеціального програмного забезпечення для організації та здійснення комунікацій у проекті та управління ними;
- √ формування та розвиток умінь використання комунікацій для організації спільної роботи в проекті.

***Ключові слова:** комунікації в проекті, планування комунікацій, управління комунікаціями, комунікаційні заходи, форми та методи комунікацій, комунікаційні засоби та інструменти, спеціальне програмне забезпечення.*

## 8.1. Сутність та зміст управління комунікаціями

Роль та значення комунікацій у проекті. Сутність процесів управління комунікаціями. Зміст процесів управління комунікаціями.

Значення комунікацій у проекті важко переоцінити, а управління комунікаціями вимагає від менеджерів проекту планування комплексу заходів, необхідних для точного інформування учасників і заінтересованих осіб про стан проекту на всіх його стадіях та забезпечення виконання цих заходів.

Потрібно розрізняти особисті комунікації менеджера проекту та взаємні комунікації всіх учасників (включаючи менеджерів).

До основних умінь менеджера проекту відносять, зокрема, й комунікативні. Відповідно до [1] це найпростіша, але важлива характеристика хорошого керівника проекту. Письмові та усні комунікації є основою успішних проектів. Під час роботи в проекті використовуються різноманітні форми комунікацій. Як автор і організатор більшості проектних зв'язків (документи проекту, призначення зустрічей, доповіді про виконані роботи) керівник проекту повинен зробити так, щоб інформація була точною, зрозумілою та повною і щоб у кореспондентів не виникало складностей із розумінням змісту інформації.

Інформування учасників проекту відбувається з використанням усіх доступних у проекті засобів та форм комунікації, які забезпечують своєчасне отримання, збирання та аналіз, поширення, зберігання і кінцеве розміщення проектною інформації. Воно забезпечує дуже важливі зв'язки між людьми для обміну різного роду інформацією та ідеями, що необхідне для успішного досягнення мети проекту. Довільна особа, залучена до роботи в проекті, повинна мати можливість обміну інформацією із використанням засобів проекту визначеними способами та бути готовою до цього.

Усі учасники системи комунікацій у проекті, а також їхні вимоги до документації й комунікаційних заходів мають бути ідентифіковані до початку розробки інформаційної системи проекту. Управління комунікаціями в проекті має бути спрямоване на забезпечення групової взаємодії в рамках управління проектом і включає:

1) установлення порядку формування інформації про проект, тобто збирання та обробки даних, до яких відносять як вихідні дані, так і дані, отримані в результаті аналітичних чи прогнозних обчислень та оцінок;

2) визначення засобів обробки інформації, тобто інформаційних технологій, що базуються на конкретних програмних продуктах;

3) визначення способів комунікації, що базуються на сучасних засобах телекомунікації та орієнтовані на забезпечення своєчасного обміну необхідною проектною інформацією;

4) визначення системи документування робіт – збирання, обробки та збереження документації за проектом.

Учасниками інформаційного обміну в проекті є: замовник, інвестор, виконавець, керівник проекту, консультанти, контрольні органи, громадські організації та приватні особи.

Загальна схема інформаційного обміну в межах проекту може мати такий вигляд (див. рис. 8.1).

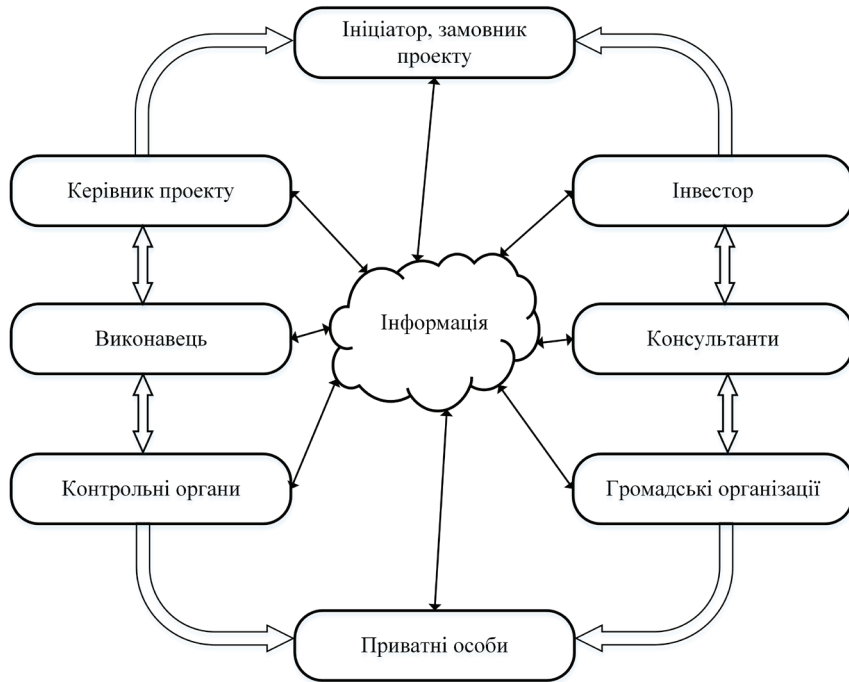


Рис. 8.1. Загальна схема інформаційного обміну в проекті

Інформаційний зв’язок у проекті є широким поняттям і включає знання, що часто безпосередньо не стосуються проектного оточення. Так, зокрема, слід ураховувати:

- визначення рівнів комунікації – коли необхідно інформувати в письмовій формі, а коли – в усній, коли можна написати неформальну записку, а коли потрібно скласти офіційний звіт;
- стиль написання – активний або пасивний, побудова речення, добір слів;
- засоби комунікації – мова, проектування письмових чи візуальних засобів подання інформації;
- техніку управління нарадами – підготовка порядку денного, розгляд конфліктів.

Іноколи виникає необхідність кількісно оцінити відносну складність комунікацій у проекті (переважно для оцінювання витрат на їх організацію та здійснення). Для цього користуються поняттям кількості ліній комунікації [1].

Кількість ліній комунікації визначається за формулою

$$КЛ = \frac{n(n - 1)}{2}, \tag{8.1}$$

де  $n$  – кількість учасників.



Так, для схеми, наведеної на рис. 8.1, кількість учасників  $n = 8$ , а кількість ліній комунікацій  $КЛ = 8 \times (8-1) / 2 = 28$ .

**!** При збільшенні кількості учасників (наприклад кількості виконавців, інвесторів, громадських організацій) кількість ліній комунікації зростає, через що доводиться структурувати саму схему комунікацій у проекті.

Усі наведені вище особливості залежать від предметної сфери проекту, масштабу, а отже, від структури управління проектом, складу учасників тощо, і повинні бути враховані під час планування комунікацій та, можливо, коригуватися під час реалізації проекту.

## 8.2. Планування комунікацій

Документальний план комунікацій у проекті. Вхідні дані для планування. Форма плану комунікацій.

До розробки документального плану комунікацій можна приступати, коли є затверджений і підписаний статут проекту, а також розроблений базовий план виконання робіт з їх визначеними характеристиками та зв'язками. З цього плану можна отримати перелік адресатів комунікаційних заходів, терміни їх здійснення, які корелюють із датами старту і фінішу робіт чи етапів, а також обрати відповідний спосіб і форму проведення комунікаційних заходів.

Вхідними даними для розробки плану комунікацій проекту є:

- резюме проекту (вказуються мета, цілі та завдання проекту);
- статут проекту (визначає структуру управління проектом, склад учасників та їх повноваження і обов'язки, вимоги до змісту та якості реалізації проекту, критерії його завершення);
- базовий план проекту (комп'ютерна модель проекту у вигляді часового графіка (діаграма Ганта) із зазначенням його оптимістичних та песимістичних варіантів, з урахуванням структури етапів реалізації проекту, ресурсних обмежень та можливих наслідків реалізації проектних ризиків). Важливим є те, що базовий план представлений у цифровій формі, що дає змогу широко використовувати комп'ютерні технології під час моніторингу проекту, а отже, і для автоматизації значної частини комунікацій засобами телекомунікаційних технологій за рахунок упорядкування та скорочення ліній комунікації.

Результатом розробки плану комунікацій у проекті є документ з однойменною назвою [2], який оформляється за такою формою (рис. 8.2).

План комунікацій у проекті (ПКП) бажано (та й зручно) структурувати за учасниками. Так, якщо в проекті є 6 учасників, а саме: замовник, інвестор, менеджер проекту, виконавець, консультант та громадська організація, то саме стільки відповідних структурних розділів буде містити ПКП.

Спосіб комунікації	Тип інформації (обов'язкова / інформаційна)	Періодичність / кількість	Автор, ініціатор	Засоби	Коментарі
1	2	3	4	5	6

Рис. 8.2. Форма плану комунікацій у проекті

У стовпці 1 можуть бути вказані презентації, загальні збори, звіти (письмові та усні), особисте повідомлення (безпосереднє чи телефонне), зустрічі (лише формальні).

**!** За будь-яких обставин під час планування перевагу бажано віддавати таким способам комунікації, перебіг та результати яких можуть бути задокументовані.

Тип інформації (стовпець 2) визначається статусом робіт відповідно до базового плану (старт, етапи, віхи, контрольні заходи, завершення, зміни у плані проекту).

Періодичність (стовпець 3) вказується лише для періодичних робіт. Для решти робіт вказується планова дата проведення.

Автором (чи ініціатором за особливих умов – стовпець 4) комунікаційного заходу може бути як організація в особі її повноважного представника (замовник, інвестор, виконавець, громадська організація), так і конкретна особа (менеджер проекту, консультант).

Основними засобами (стовпець 5) здійснення обов'язкових комунікацій є письмові та вербальні комунікації. Засоби письмової комунікації апіорі є документованими, а вербальні комунікації можна документувати шляхом запису (стенограма чи аудіофайл). Необов'язкові комунікації можуть здійснюватися з використанням усього набору сучасних технічних і програмних засобів (телефонний зв'язок, комп'ютерні телекомунікаційні технології).

У коментарях до записів у формі ПКП (стовпець 6) вказуються, наприклад, зміст інформації, її форма, призначення заходу тощо.

**!** Під час реалізації проекту найпоширенішим явищем і станом є внесення змін до проекту. Зрозуміло, що разом із внесенням змін до проекту потрібно вносити зміни й до плану комунікацій у проекті. Як і всі зміни в проекті, зміни в ПКП мають бути погоджені з учасниками та задокументовані. Одним із завдань управління комунікаціями в проекті є управління змінами в плані комунікацій.

Документ під назвою “План комунікацій у проекті” (див. рис. 8.2) зі зрозумілих причин відображає лише обов'язкові формальні комунікаційні заходи, які можна передбачити на етапі планування, і жодним чином не охоплює всіх можливих (і необхідних) комунікацій, які потрібно здійснювати в процесі реалізації проекту.

Величезне значення для досягнення успіху проекту мають неформальні поточні комунікації між учасниками проекту, які здійснюються в міру необхідності з урахуванням перебігу реалізації проекту та рівня досягнення в ньому проміжних цілей. Зокрема, особлива потреба в таких неформальних оперативних комунікаціях виникає за умови відхилень реального графіка виконання робіт від базового плану, змін умов фінансування, реалізації технологічних ризиків тощо.

Одним із дієвих засобів планування, використання та коригування планів ПКП, а також організації неформальних оперативних комунікацій під час реалізації проекту є використання спеціального програмного забезпечення.

### **8.3. Комунікаційні інструменти спеціальних програмних продуктів**

Програмні продукти для управління проектами. Підходи до організації комунікацій у проекті.

Нині на ринку програмного забезпечення є багато спеціальних програмних продуктів, що слугують для використання в управлінні проектами. Вони призначені для використання під управлінням різних операційних систем, зокрема основних – Windows, Mac та Linux. Оскільки найпоширенішою операційною системою в Україні є Windows, то тут наводяться деякі приклади використання програмного продукту для операційної системи Windows, а саме MS Project. Цей програмний продукт обраний для обговорення комунікаційних інструментів ще з двох причин:

1. MS Project надає найповніший набір можливих комунікаційних інструментів та доволі повний набір засобів їх автоматизованого використання.

2. Пакет MS Office є найповнішим комплектом офісного програмного забезпечення, елементи якого повністю інтегровані один з одним та з додатковим програмним забезпеченням, до якого належить Outlook, Share Point і Lync, а також MS Project та MS Visio, які в стандартну поставку пакету не входять.

Крім того, цей програмний продукт є доволі зручним з методологічного погляду, оскільки має розвинену систему допомоги (як локальної, так і з Інтернету), а також багатий набір локальних та інтернет-шаблонів, які доцільно використовувати в навчальних цілях.

Слід зазначити, що принципи використання комунікаційних інструментів в інших спеціалізованих програмних продуктах принципово мало чим відрізняються від розглянутих нижче. Змінюються лише технології виконання окремих операцій, що пов'язано з особливостями операційних систем та інтерфейсів користувача.

Обговорюючи комунікаційні інструменти спеціального програмного забезпечення, варто зосередити увагу на трьох основних підходах до організації планових та оперативних комунікацій.



У подальшому не будуть виокремлюватися планові і оперативні комунікації, оскільки для їх організації це не принципово.

Перший підхід передбачає використання інструментів, індиферентних до типу і виду програмного забезпечення. До них відносять використання електронної пошти, розсилання завдань проекту на програми-органайзери, здійснення контактів за допомогою комунікаційних програм та засобів загального призначення.

Другий підхід полягає у використанні можливостей клієнт-серверної архітектури конкретного спеціального програмного забезпечення. При цьому всі контакти між учасниками проекту здійснюються через серверну частину цього програмного забезпечення (і, можливо, через окремий апаратний комплекс), а кожний учасник використовує його клієнтську частину на своїй робочій станції.

Третій підхід є відображенням сучасного рівня розвитку комп'ютерних мережевих технологій і ґрунтується на використанні сервісів глобальних комп'ютерних мереж. Проектна інформація кожного учасника зберігається та обробляється на його робочій станції, а передавання та агрегування цієї інформації відбувається з використанням мережевих технологій.

Що стосується першого підходу, то його реалізація принципово нічим не відрізняється від використання цих самих інструментів у багатьох інших випадках. Тут основним є знання адрес абонентів. Ідеться про контактний номер телефону, адресу електронної пошти учасника, його ідентифікацію в комунікаційних сервісах ICQ, Skype, Viber тощо. Усі ці дані заносяться в Лист ресурсів програми, яка використовується для управління проектом.

! Зверніть увагу на те, що в **Листе ресурсів** програми для управління проектами окремих полів для таких даних за замовчуванням немає. Їх потрібно створити там вручну під час налаштування програми.

Для прикладу: в програмі MS Project Лист ресурсів з доданими полями матиме такий вигляд (рис. 8.3). У таблиці (див. рис. 8.3) показані для економії місця лише ті поля, які обговорюються. Решта неактуальних зараз полів прихована.

Як видно з рис. 8.3, перед назвами ресурсів, для яких дані у полі “E-mail Adress” заповнені, з’явилися поля-прапорці, які дають змогу автоматизувати відправлення поштових повідомлень із використанням, наприклад, програми Outlook (органайзер з пакета MS Office).

Resource Name	Type	Initials	Group	Max.	Code	Phone	Email Address	Skype
<input type="checkbox"/> Ресурс 1	Work	R1	Адм	100%	A1	(xxx) xxxxxxx	res1@gmail.com	resource1
<input type="checkbox"/> Ресурс 2	Work	R2	Адм	100%	A2	(xxx) xxxxxxx	res2@gmail.com	res2
<input type="checkbox"/> Ресурс 3	Work	R3	Вик1	100%	B1-1	(xxx) xxxxxxx	res3@yahoo.com	
<input type="checkbox"/> Ресурс 4	Work	R4	Вик1	100%	B1-2	(xxx) xxxxxxx	res4@rambler.com	
<input type="checkbox"/> Ресурс 5	Work	R5	Вик2	100%	B2-1	(xxx) xxxxxxx	res5@gmail.com	resource5
<input type="checkbox"/> Ресурс 6	Work	R6	Вик2	100%	B2-2	(xxx) xxxxxxx	res6@i.com	resource_b22

Рис. 8.3. Лист ресурсів у MS Project з доданими полями

У разі необхідності групового розсилання повідомлень доцільно фільтрувати абонентів за полями “Group” або “Code”, спрощуючи собі таким чином виконання цих комунікаційних процедур.

Для проведення згаданих комунікаційних заходів можна використовувати як комп’ютери в довільному виконанні (desktop, ноутбук, нетбук, планшет) за умови наявності доступу до Інтернету, так і засоби мобільного зв’язку.

! При цьому, однак, слід обов’язково пам’ятати, що всі розглянуті способи комунікацій є повністю незахищеними від несанкціонованого доступу, тому необхідно вживати всіх заходів для недопущення передачі цими каналами конфіденційних чи комерційних даних.

З огляду на простоту і доступність засобів комунікування за такого підходу його можна використовувати для передачі загальнодоступних даних, консультацій, обговорення і вирішення поточних проблем.

Другий і третій підходи вимагають від керівництва проекту окремих спеціальних заходів з погляду влаштування каналів зв’язку та регламентування користування ними, про що йдеться далі.

## 8.4. Організація спільної роботи в проекті

Організація комунікацій у проекті із використанням архітектури “клієнт-сервер”. Використання для організації комунікацій сервісів глобальних комп’ютерних мереж.

Інструменти для організації спільної роботи в MS Project до версії 2007 призначені для організації оперативного обміну даними між учасниками проекту інструментами, вбудованими в це спеціальне програмне забезпечення. За допомогою цих інструментів легше автоматизувати збирання даних і забезпечити точність моніторингу. Крім того, можна автоматизувати розсилання задач та результати обговорення під час планування.

Перш ніж використовувати інструменти для організації спільної роботи, потрібно належним чином налаштувати програму на робочій станції [7]. У MS Project налаштування параметрів спільної роботи виконується на вкладці **Community** у вікні діалогу налаштування програми. Це вікно відкривається за допомогою команди меню **Tools** → **Options**. Для доступу до цієї закладки можна також скористатися командою меню **Community** → **Community Options**.

На цій вкладці встановлюються умови спільної роботи в проекті.

У полі з переліком **Joint use of**: слід вказати, що для спільної роботи використовується Microsoft Office Project Server, а в полі нижче вказується URL сервера. Кнопка “Test connection” використовується для тестування вказаного з’єднання.

Ідентифікація користувача на вказаному сервері може відбуватися або з його акаунтом як користувача Windows на локальному комп’ютері, або з його акаунтом як користувача сервера (перемикач Identification for the server). Для активізування можливості спільної роботи засобами електронної пошти в полі E-mail адрес слід вказати свою електронну адресу.

Перемикачі та прапорці нижче призначені для уточнення обсягу та періодичності обміну даними, які будуть передаватися на сервер під час публікації проекту.

Починаючи з версії MS Project 2010 (2013, 2016, 365), програмне забезпечення пропонує для синхронізації роботи учасників проекту (а, отже, і для комунікацій) використовувати сервіс SharePoint Online, доступний з усіх компонентів пакету MS Office Plus відповідних версій.

Згодом спинимося на цьому детальніше, але передусім згадаємо комунікації із використанням вже традиційних технологій: електронної пошти та виділеного сервера.

### 8.4.1. Спільна робота засобами електронної пошти

У разі спільної роботи засобами електронної пошти обмін даними відбувається безпосередньо між керівником проекту та членами проектної групи (команди). При цьому дані передаються разом з електронним листом у вигляді вкладення у спеціальному форматі.

Щоб організувати спільну роботу засобами електронної пошти, на робочому місці кожного члена проектної команди має бути встановлена програма для читання електронної пошти, сумісна з MAPI (Messaging Application Programming Interface – інтерфейс прикладного програмування систем передавання повідомлень). Операційна



система Windows пропонує для цього програму Outlook Express, а пакет MS Office – програму Outlook. На кожному робочому місці також має бути встановлена програма Microsoft Workgroup Message Handler, яка входить до складу інсталяційного пакету Microsoft Office Project Server. Для її встановлення слід запустити на виконання файл VFILES\SUPPORT\WGSETUP\wgsetup.exe, який розміщений на інсталяційному диску програми. Ніяких додаткових налаштувань ця програма не вимагає.

Програма Microsoft Workgroup Message Handler дає змогу обробляти проекти дат, вкладені в повідомлення, змінювати їх перед відправленням та додавати отримані дати у файл проекту. В цьому разі програму Microsoft Office Project достатньо встановити лише на робочому місці керівника проекту.

**Погодження призначень.** Після того, як створений план проекту і визначені попередні трудовитрати на виконання задач, їх дати старту і фінішу, потрібно погодити призначення з виконавцями. Щоб скористатись для цього електронною поштою, у файл проекту мають бути внесені адреси електронної пошти ресурсів або назви їх облікових записів у домені операційної системи Windows.

Адреси облікових записів потрібні, якщо як поштовий сервер у локальній мережі використовується Microsoft Exchange Server і облікові записи у ньому пов'язані з обліковими записами в домені. В цьому разі введення облікового запису позбавляє від необхідності вносити ще й адреси електронної пошти.

**Підготовка до відправлення даних.** Для введення поштових адрес чи облікових записів у домені можна скористатися діалоговим вікном інформації про ресурс, у якому на вкладці General є поля Email та Windows Account (рис. 8.4).

Поруч з останнім полем є кнопка з аналогічним написом. Скориставшись цією кнопкою, можна викликати перелік адресатів і вибрати адресу з переліку.

Інформація про поштову адресу має бути введена для всіх ресурсів типу Work. Щоб переконатись, що ця інформація введена для всіх ресурсів, варто в таблицю ресурсів увести додаткове поле з електронною адресою (див. рис. 8.3).

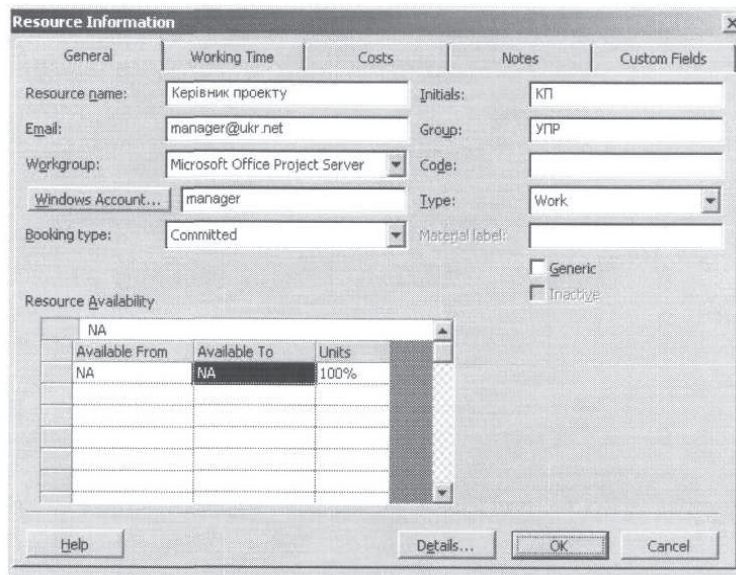


Рис. 8.4. Вікно діалогу з інформацією про ресурс

Якщо навіть для ресурсу не вказана поштова адреса, при відсиланні листів програма намагатиметься знайти адресу в адресній книзі, що може бути незручним. Тому, якщо ресурс не бере участі у спільній роботі, то на це потрібно явно вказати. В діалоговому вікні з інформацією стосовно ресурсу на вкладці General в полі Workgroup слід вибрати елемент переліку None (рис. 8.5).

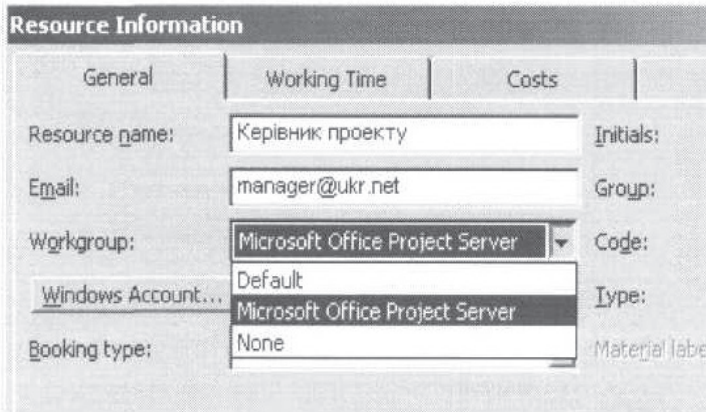


Рис. 8.5. Випадаючий перелік у полі Workgroup

**Відправлення даних.** Коли дані для ресурсів уведені, можна починати розсилання інформації. Для цього в меню File → Share потрібно вибрати відповідну опцію підменю Email (Send As Attachment) (рис. 8.6).

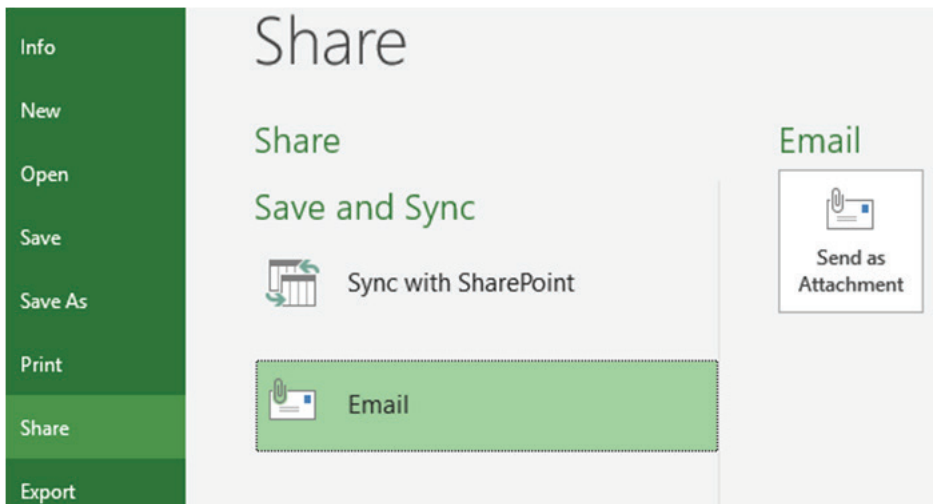


Рис. 8.6. Діалогове вікно щодо формування поштового відправлення

При цьому як поштовий клієнт пропонується використовувати програму MS Outlook з пакету MS Office.

Передаватись можуть усі дані, нові і змінені призначення, план проекту або усі призначення (див. рис. 8.8).

У випадку, коли надсилаються всі дані, ніякі додаткові дії не потрібні. Якщо надсилаються лише нові і змінені призначення, слід увести потрібну інформацію у вікні діалогу Publish new and changed assignments (рис. 8.8).

Тут потрібно вказати перелік задач, інформація про які надсилається. Це можуть бути всі задачі проекту, задачі поточного представлення або вибрані задачі.

Для надсилання інформації лише про вибрані задачі доцільно спочатку відфільтрувати їх на відповідному представленні, а потім вибрати опцію надсилання інформації про задачі з поточного представлення.

У будь-якому разі інформація про роботи, яким призначені ресурси, що не беруть участі у спільній роботі, надсилатись не буде.

У центрі вікна діалогу розміщений перелік задач, які можуть бути, у свою чергу, згруповані за ресурсами чи за задачами. Це залежить від вибору перемикача під таблицею.

У таблиці подається інформація про назву задачі, призначені ресурси, трудовитрати та дати старту і закінчення роботи.

При відправленні листа його темою буде назва опції, обраної для розсилання. Це може бути, наприклад, Публикация новых и измененных назначений, або Публикация всех данных.

Тему листа змінити не можна, оскільки вона формулюється автоматично. Натомість текст листа можна редагувати. Для цього слід скористатися кнопкою Изменить текст сообщения у вікні діалогу і у вікні, яке відкриється, внести необхідні зміни. Після натискання кнопки ОК лист буде розісланий і в разі успішного завершення операції з'явиться відповідне повідомлення.

При спільній роботі засобами електронної пошти стан перемикача Notify all resources email не має значення; ресурси завжди будуть отримувати повідомлення електронною поштою. Після формування і відправлення запиту на погодження в таблиці задач на діаграмі Ганта в полі для інформації з'явиться особливий значок (рис. 8.7).

	Task Name	Длительность	Начало	Окончание	03 Июнь '02	10 Июнь '02
					П	В
1	Задача 1	2 дней	Чт 06.06.02	Пн 10.06.02	П	В
2	Задача 2	3 дней	Пн 10.06.02	Чт 13.06.02	П	В

Вікно календаря показує дні 03 та 10 червня 2002 року. Під 03 червня вказано ім'я Bogdanov, а під 10 червня — Іванов.

Рис. 8.7. Значок у полі інформації перед назвою задачі після відправлення запиту на погодження

Поки ресурс-адресат не підтвердить своєї участі, значок не зникне.

**Отримання запиту і відправлення відповіді.** Кожний ресурс отримує листа, до якого прикріплений файл із даними. Якщо ресурс розрахований на кілька задач, то дані про всі задачі містяться в одному файлі. При відкриванні цього файлу запускається програма Microsoft Workgroup Message Handler, у вікні якої відображаються отримані дані.

У цьому вікні будуть відображені тема і текст повідомлення, а також таблиця з інформацією про задачі, на які ресурс призначений. У таблиці є всі ті стовпці, що й у вікні, з якого цей запит був відправлений. Додатково у цій таблиці з'явиться стовпець Асерт?. У ньому можна обрати дві відповіді: Yes і No. Перемикання здійснюється подвійним клацанням правою кнопкою миші на полі.

Після формування відповідей стосовно всіх запропонованих задач натискають кнопку Reply. У полі тексту повідомлення після основного повідомлення з'явиться горизонтальна лінія, далі неї з'явиться місце для відповіді. Тему листа з відповіддю також можна змінювати. Внісши необхідні зміни, слід натиснути кнопку Send і повідомлення передається назад керівникові проекту.

Якщо як поштовий клієнт використовується програма Outlook, то після прийняття запропонованих задач лист автоматично знищується, а в перелік поточних задач у календарі додадуться нові, їх назва і терміни початку та закінчення збігатимуться з характеристиками прийнятих задач.

**Поновлення плану проекту.** Після отримання відповідей від ресурсів керівник проекту поновлює свій примірник плану проекту в програмі MS Project. Це можна зробити або примусово, скориставшись опцією меню Update Project (рис. 8.8), або автоматично.

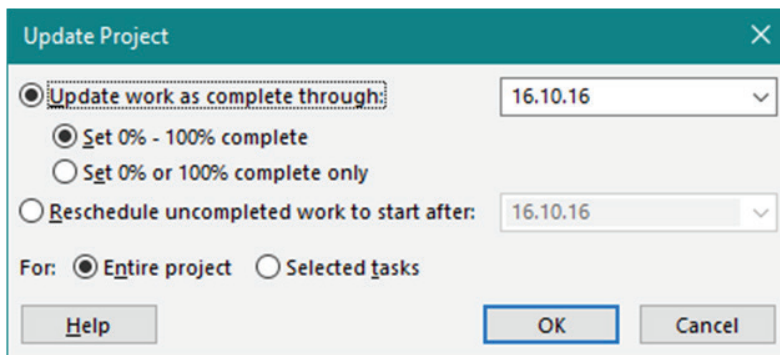


Рис. 8.8. Примусове поновлення плану проекту

Автоматичне поновлення даних проекту відбувається у фоновому режимі, якщо в момент отримання відповіді файл проекту відкритий.

Ресурсу, який відмовився від участі, можна повторно надіслати повідомлення. Після отримання нової пропозиції у ресурсу з'являється можливість знов її оцінити. У випадку, коли властивості задачі були змінені, у полі перед назвою задачі з'явиться знак оклику. Це означає, що інформацію про задачі потрібно повторно опублікувати.

Якщо ресурс уже один раз дав свою згоду на участь, то ця згода буде чинна і в подальшому, незважаючи на довільні зміни характеристик задач, які відбудуться після погодження.

### 8.4.2. Спільна робота за допомогою сервера Microsoft Office Project Server

Спільну роботу з проектом можна організувати не лише засобами електронної пошти, а й за допомогою сервера Microsoft Office Project Server, який дає змогу автоматизувати процес розсилання завдань, збирання інформації про фактичні трудовитрати та внесення змін до плану проекту.

**Переваги Microsoft Office Project Server.** Доцільність використання сервера Microsoft Office Project Server визначається типом проекту, структурою і розмірами проектної команди, а також організаційним регламентом. Щоб оцінити переваги використання сервера, порівнюємо схеми групової взаємодії під час використання поштової системи та під час використання сервера.

На рис. 8.9 наведена схема організації спільної роботи засобами електронної пошти.

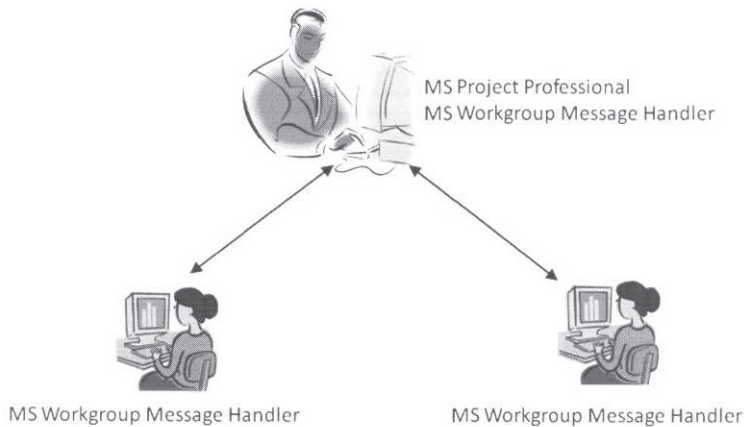


Рис. 8.9. Схема організації спільної роботи засобами електронної пошти

Керівник проекту напряму зв'язується з учасниками проектної команди засобами електронної пошти, для чого в усіх користувачів у цій схемі повинна бути встановлене спеціальне програмне забезпечення – MS Workgroup Message Handler. Для внесення змін у план проекту за такої схеми керівникові потрібно відкривати листи всіх учасників і виконувати відповідні процедури, про які йшлося раніше.

По-іншому організований зв'язок та порядок обробки даних проекту при використанні MS Project Server.

На рис. 8.10 наведена схема спільної роботи з використанням сервера MS Project Server.

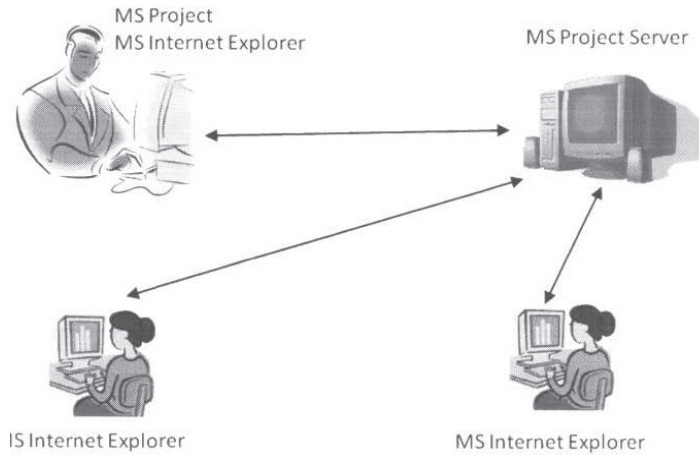


Рис. 8.10. Схема спільної роботи з використанням сервера MS Project Server

При організації роботи за допомогою MS Project Server керівник проекту публікує проект (а згодом і зміни до нього) на сервері, звідки всі учасники можуть отримати необхідні дані. Доступ до інформації про проект можна отримати за допомогою стандартного браузера. Електронна пошта при цьому може використовуватись як додатковий засіб. На робочих місцях учасників проектною командою ніяке додаткове програмне забезпечення не встановлюється.

Фактичні дані, які надходять від учасників, залежно від налаштувань можуть включатися в проект або в автоматичному режимі, або після отримання дозволу керівника.

Крім того, використання сервера MS Project Server відкриває ще й такі можливості:

- повідомлення від ресурсів про зміни в персональному розкладі;
- обмін даними між ресурсами;
- зберігання на сервері всіх документів, пов'язаних із проектом;
- зберігання на сервері всіх повідомлень про проблеми, що виникають.

Використання сервера MS Project Server доцільне при управлінні проектами в межах організації, оскільки дає змогу легко визначати рівень поточної та майбутньої завантаженості ресурсів та планувати фінансові витрати за проектом. Особливо це стосується випадків, коли одночасно реалізується кілька проектів. При цьому сервер використовується як єдине сховище інформації про всі проекти та ресурси, що дає змогу підвищити ефективність управління всіма проектами та організацією в цілому.

**Налаштування MS Project для роботи із сервером.** Щоб почати роботу із сервером, потрібно змінити налаштування спільної роботи в MS Project.

Зокрема, інформація в секції Ідентифікація для сервера вікна діалогу налаштування параметрів спільної роботи визначається, як сервер буде ідентифікувати користувача: за обліковим записом у Windows на локальному комп'ютері чи за окремим обліковим записом як користувача MS Project. Вибір варіанта залежить від налаштувань безпеки, визначених адміністратором сервера. Тому, вибираючи варіант, слід отримати консультацію адміністратора.

Якщо налаштування безпеки дають змогу, то незареєстровані на сервері керівники проектів можуть створювати свої облікові записи безпосередньо в MS Project.

**Підключення до сервера.** Після того, як створений обліковий запис на сервері (або отримані ім'я користувача і пароль для доступу до сервера від адміністратора), рекомендується відкрити сторінку сервера в браузері. На першій сторінці буде запропоновано ввести ім'я і пароль.

Перш ніж уводити ім'я і пароль, потрібно відкрити вікно діалогу налаштувань Internet Explorer і позначити сайт сервера як перевірену адресу (Trusted Sites). Без цього налаштування при кожній спробі зберегти файл проекту в MS Project буде з'являтися повідомлення про помилку (рис. 8.11).

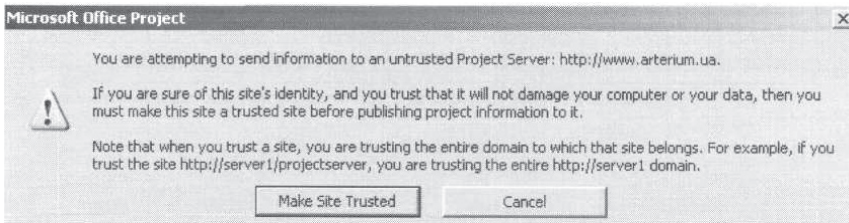


Рис. 8.11. Повідомлення про помилку

Далі потрібно налаштувати рівень безпеки для довірених вузлів (див. рис. 8.12).

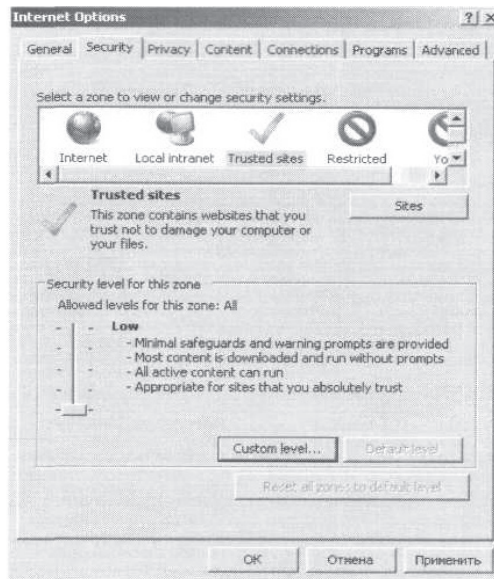


Рис. 8.12. Вікно діалогу призначення сторінки сайта довіреним вузлам та встановлення рівня безпеки

Для цього користуються кнопкою Custom Level або встановлюють його на рівні Low за допомогою повзунка.

Закривши вікно діалогу, можна ввести свої ім'я і пароль на головній сторінці сервера. Сервер перевіряє введені дані і виводить сторінку користувачької угоди. Після підтвердження угоди сервер перенаправляє пошук на сторінку завантаження елементів Active-X, які необхідні для взаємодії із сервером. Завантажені елементи встановлюються в браузері, після чого користувач потрапляє на персональну сторінку.

Після вдалого підключення до сервера та завантаження всіх необхідних елементів браузер можна закрити і продовжити роботу в MS Project.

Використання клієнт-серверної архітектури спеціального програмного забезпечення (в нашому випадку MS Project + MS Project Server) забезпечує найвищий із доступних ступінь автоматизації та захищеності комунікацій від несанкціонованого доступу, але, на жаль, вимагає великих витрат на організацію комунікацій з погляду як апаратного і програмного забезпечення, так і фахівців, які можуть обслуговувати таку систему. Цей підхід може бути рекомендований для використання в організації, яка спеціалізується на виконанні (а отже, й управлінні) проектами. Зазвичай такі організації спеціалізуються на окремих типах проектів та розроблять свої внутрішні регламенти [5] використання каналів комунікації в проектах.

Для організацій, у яких проекти є відносно нечастим явищем, доцільно використовувати третій зі згаданих раніше підходів, а саме використання комунікаційних можливостей Інтернету. Ця ідеологія реалізована в програмних продуктах MS Project наступного покоління і, зокрема, MS Project 2010, 2013, 2016.

У принципі реалізація третього підходу до організації комунікацій у проекті дуже проста і може бути ілюстрована такою схемою безвідносно до конкретних програмних чи апаратних засобів (рис. 8.13).

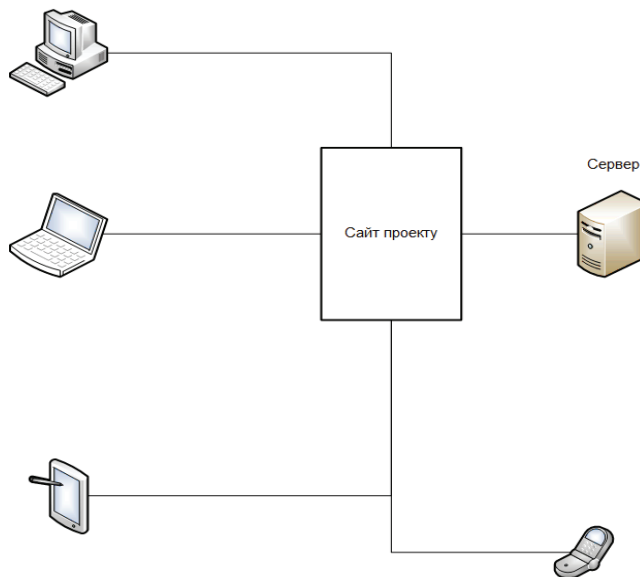


Рис. 8.13. Реалізація комунікацій у проекті з використанням глобальних мережевих технологій і сервісів

Основним об'єктом, у якому акумулюються всі необхідні для комунікування дані, є сайт проекту. Власне кажучи, можливість публікації даних на мережевих сай-



тах була передбачена ще в програмі MS Project 2007, але там не було можливостей автоматичного поновлення даних на сайті.

Починаючи з версії MS Project 2010, користувачам пропонується за допомогою програми Share Point з пакету MS Office створити сайт проєкту. З цією самою метою можна скористатися сервером Team Foundation, який належить фірмі Microsoft [8].

Власне кажучи, варіанти організації спільної роботи в проєкті запропоновані вже на стартовій сторінці програми (рис. 8.14).

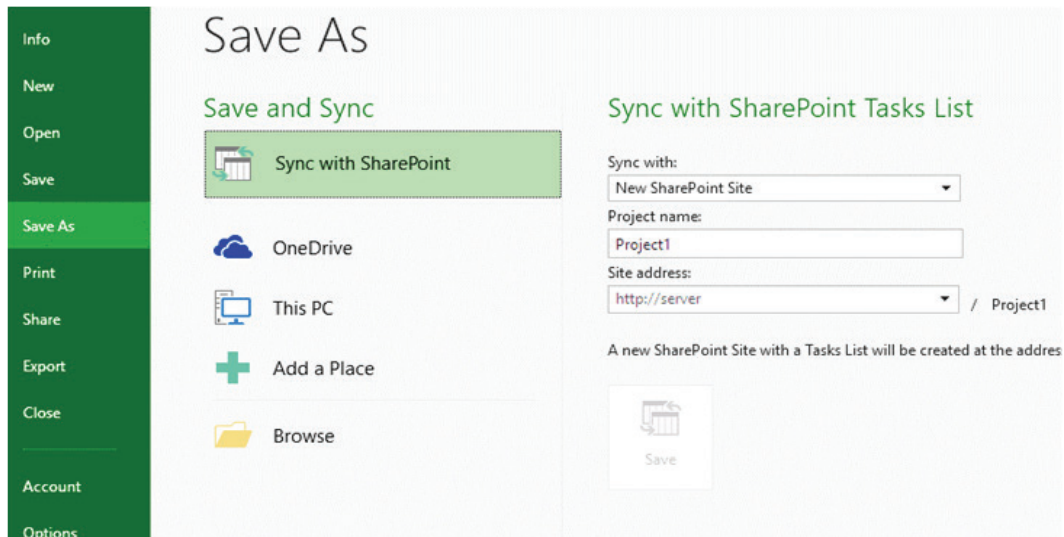


Рис. 8.14. Стартова сторінка програми MS Project 2013

Для розширення комунікаційних можливостей наступним кроком має бути визначення адреси сервера, на якому зберігається сайт проєкту (див. рис. 8.14) [9].

Зв'язок учасників з обраним сервером може здійснюватися з довільного комп'ютера чи пристрою мобільного зв'язку за допомогою інструментів програми MS Project, комунікаційної програми Lync або органайзера Outlook.

На завершення варто звернути увагу на три обставини, пов'язані із застосуванням цього підходу до організації комунікацій у проєкті, а саме:

1. Здійснення комунікацій пропонуваними тут інструментами та засобами, незважаючи на можливість використання систем шифрування даних, є, однак, слабо захищеним.

2. Програмний продукт версії 2013 передбачає також організацію комунікацій у проєкті із використанням технології клієнт-сервер при застосуванні власного сервера та програмного продукту MS Project Server 2013 (другий підхід).

3. Аналізований підхід доволі просто дає змогу здійснити перехід від використання для управління проєктами за будь-яких складних та дорогих комерційних продуктів фірми Microsoft до використання вільного програмного забезпечення, як, наприклад, Open Proj чи Project Libre, який органічно інтегрується з пакетами відповідно Open Office та Libre Office. Використання вільного програмного забезпечення значно скорочує витрати на організацію комунікацій в проєкті.

Отже, управління комунікаціями в проекті передбачає планування, організацію, управління здійсненням та внесення змін до плану та регламентів комунікацій під час реалізації проекту. Це вимагає знання технологій здійснення комунікацій, урахування в проекті витрат на апаратне і програмне забезпечення, потрібні людські та фінансові ресурси, а також урахування витрат часу та коштів на необхідну підготовку чи підвищення кваліфікації персоналу проекту.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Яке значення в процесі планування та реалізації проекту мають комунікації?
2. У чому полягає суть процесів комунікації в проекті?
3. У чому полягає зміст комунікацій у проекті?
4. Який вигляд має загальна схема комунікацій у проекті?
5. Що таке кількість ліній комунікації і як вона оцінюється?
6. Що є основою для розробки плану комунікацій у проекті і чому?
7. Який вигляд має форма плану формальних комунікацій у проекті?
8. Які дані вносяться в план комунікацій проекту?
9. Які програмні засоби використовуються для управління проектами?
10. Основні характеристики програмного продукту MS Project.
11. Які основні підходи використовуються для організації комунікацій у проекті із застосуванням спеціального програмного забезпечення?
12. Які характерні ознаки трьох підходів до організації комунікацій у проекті?
13. Які є способи організації комунікацій у проекті з використанням електронної пошти?
14. Які існують способи організації комунікацій у проекті з використанням комунікаційних програм загального призначення?
15. Засади організації комунікацій у проекті з використанням архітектури “клієнт-сервер”.
16. Технології використання архітектури “клієнт-сервер” на різних стадіях планування проекту.
17. Засади організації комунікацій у проекті з використанням засобів та сервісів глобальних комп’ютерних мереж.
18. Як створити сайт проекту?
19. Які можливості доступу до сайта проекту відкривають спеціальні програмні засоби?
20. Які вимоги щодо обмеження доступу до конфіденційних даних проекту слід враховувати під час роботи в комп’ютерних мережах?

### **Список рекомендованих джерел**

1. Хелдман К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман ; пер. с англ. – М. : БИНОМ ; Лаборатория знаний, 2005. – 517 с.
2. Трілленберг В. Проектний менеджмент : конспект лекцій і семінарів / Вілфрід Трілленберг. – Тернопіль : Екон. думка, 2001. – 95 с.
3. Пономаренко Л. А. Комп’ютерні технології управління інноваційними проектами : підручник / Л. А. Пономаренко. – К. : КНЕУ, 2001. – 423 с.
4. Сайт асоціацій проектного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.projectmanagement.com>

5. Курочкин Е. А. СТО УП. Регламент работы с информационной системой управления проектами Microsoft Project Server 2013 [Электронный ресурс] / Е. А. Курочкин. – Режим доступа : <http://dokipedia.ru/document/5160192>
6. Корпоративный курс “Разработка КСУП” [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pmpofy.ru/content/rus/14/143-article.asp>
7. Офіційний сайт MS Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://office.microsoft.com/ru-ru/project/>
8. Управление коммуникациями в Microsoft Project [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://leoconsulting.com.ua/library/articles-about-pm/293-upravlenie-kommunikatsiyami-v-microsoft-project>
9. Совместная работа по задачам проекта Microsoft Project 2013 в SharePoint Online [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://leoconsulting.com.ua/library/articles-about-pm/239-sovmestnaya-rabota-po-zadacham-proekta-microsoft-project-2013-v-sharepoint-online>

## РОЗДІЛ 9 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЕКТУ

*Мета* – формування системи знань і вмінь щодо застосування сучасних методів та інструментів аналізу ризиків проектної діяльності в публічній сфері, планування протиризових заходів, організації моніторингу ризиків у процесі реалізації проекту.

### Навчальні цілі:

- √ формування знань щодо специфіки управління ризиками проектів у публічній сфері:
  - термінології щодо базових понять та визначень концепції управління ризиками проекту;
  - сучасних підходів до управління ризиками проектів у публічній сфері;
  - методів та інструментів управління ризиками проектної діяльності в публічному управлінні;
- √ формування та розвиток умінь використання сучасних методів та інструментів управління ризиками проектів у публічній сфері.

**Ключові слова:** ризик, фактори та наслідки ризику, концепція управління ризиками проектів, методи управління ризиками проекту, планування протиризових заходів, кількісний та якісний аналіз ризиків, експертне оцінювання в аналізі ризиків проекту, реєстр ризиків проекту.

## 9.1. Загальний підхід до аналізу, планування ризиків проекту та управління ними

Поняття “ризик”, “невизначеність”, “фактор ризику”; “управління ризиками”, основні етапи процесу управління ризиками проекту.

Ризик є об’єктивним явищем, що впливає із невизначеності майбутнього. У реальності для більшості інвесторів і розробників важлива не лише максимізація прибутку, а й мінімізація ризиків певного інвестиційного проекту.

Управління ризиками є одним із основних завдань, які вирішуються у межах управління проектами. Ризик існує з моменту зародження задуму проекту, навний на всіх фазах та етапах проектної діяльності. Тому питання управління ризиками є актуальним до закриття проекту, в тому числі на етапі післяпроектної підтримки діяльності створеного об’єкта.

У Законі України “Про інвестиційну діяльність” зазначається, що державна підтримка для розроблення або реалізації інвестиційних проектів надається виключно після оцінки їх ефективності, яка проводиться згідно з критеріями, встановленими Кабінетом Міністрів України. Процедура проведення експертизи інвестиційних проектів, для яких може бути надана державна підтримка, та критерії оцінки їх доцільності визначає Постанова Кабінету Міністрів України “Порядок та критерії оцінки економічної ефективності проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів”, а розрахунок критеріїв ефективності здійснюється згідно з “Методичними рекомендаціями з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка”, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. У зазначених методичних рекомендаціях вказується, що рішення про доцільність реалізації інвестиційного проекту приймається за умов урахування при оцінці ефективності проекту всіх факторів ризику – політичних, соціальних, технологічних, економічних, ринкових тощо. Проектна пропозиція повинна містити аналіз ступеня всіх можливих для проекту ризиків, причому у формі передбачуваного ризику. Таким чином, необхідність аналізу та оцінки ризиків інвестиційних проектів у публічній сфері зумовлена також вимогами нормативних документів.

У межах теорії та практики управління ризиками проектів у публічній сфері найважливішими є, зокрема, такі проблемні питання, як вибір раціональних методів виявлення й оцінки ризиків; розробка ефективних процедур моніторингу і способів зниження ризиків; оцінювання ефективності протиризикових заходів й обґрунтування оптимального рівня витрат на управління ризиками.

**Сутність ризику** виявляється через взаємозв’язок таких тісно пов’язаних з ним понять, як “невизначеність” та “ймовірність” (див. рис. 9.1).

Проектна діяльність завжди здійснюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища проекту. Ступінь і результат впливу цих факторів не завжди можна передбачити та оцінити, внаслідок чого виникає *ситуація невизначеності*, а вказані фактори переходять у групу *факторів ризику*.

Отже, існування ризику безпосередньо пов’язане з наявністю невизначеності: якщо відсутня невизначеність, то відсутній і ризик.

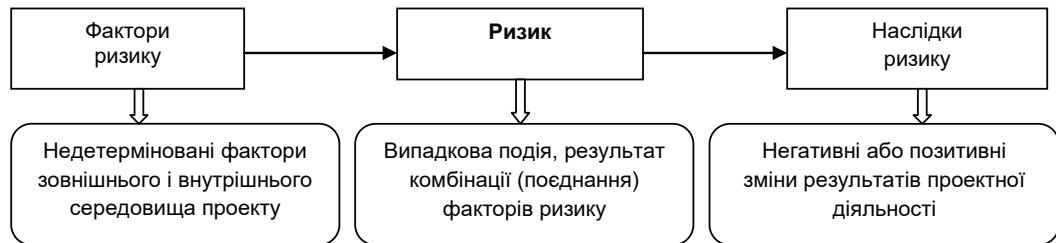


Рис. 9.1. Взаємозв'язок основних об'єктів вивчення теорії ризиків



**Невизначеність** – неоднозначність розвитку подій у майбутньому, стан незнання і неможливості точного передбачення майбутніх показників реалізації проекту.

**Умови прийняття рішень** – комбінація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища проекту, що справляє або справлятиме значний вплив на досягнення бажаних результатів проекту.

Вплив факторів ризику на проектну діяльність може призвести до виникнення ризику.



**Ризик** – потенційно можлива в майбутньому (з певною вірогідністю) подія, яка може вплинути на заплановані умови виконання і реалізації проекту та призвести до відхилень у процесі здійснення проекту і отримання його очікуваних результатів.

Ризик характеризується *вірогідністю настання події* і *масштабом можливих наслідків*. При цьому можливі три економічних результати:

- негативний (збиток або програш);
- позитивний (вигода, прибуток, виграш);
- нульовий (немає ні збитку, ні вигоди).

*Наслідками ризику* є негативні (втрати, збитки) або позитивні (додаткові доходи, підвищення ефективності) зміни результатів проектної діяльності. Наслідки ризику можуть бути також нейтральними за умов розробки і реалізації ефективних протиризикових заходів.

Управління ризиками проекту передбачає розгляд ризику як керованого параметра. Методологічною базою управління ризиками є концепція прийнятного ризику.

Суть концепції прийнятного ризику: неможливо повністю усунути потенційні причини небажаного розвитку подій, проте можливо досягти деякого компромісного рівня ризику (прийнятного), який забезпечує певний баланс між очікуваною вигодою і загрозою витрат.

Узагальнений процес управління ризиками проекту містить такі необхідні взаємопов'язані етапи, що розрізняються як за цілями та результатами, так і за методами, що використовуються для їх досягнення:

– *ідентифікація ризиків*, що проводиться з метою систематичного визначення факторів, що впливають або можуть впливати на проект, відповідних ризиків та їх позитивних або негативних наслідків;

– *якісний аналіз ризиків* передбачає ідентифікацію та опис усіх передбачуваних ризиків проекту, а також вартісну оцінку їх наслідків і заходів щодо запобігання ризикам (тобто проводиться з метою ранжування ризиків за ступенем значущості та ймовірністю виникнення);

- *кількісний аналіз ризиків* полягає у здійсненні безпосередніх розрахунків змін ефективності проекту, пов'язаних із ризиками, та виявленні найбільш значущих ризиків за ступенем їх впливу на показники ефективності проекту, що мають кількісний вираз;
- *визначення методів управління ризиками та планування протиризикових заходів*, що здійснюються з метою ефективного реагування на виникнення ризику;
- *моніторинг ризиків*, метою якого є, по-перше, контроль факторів ризику для забезпечення своєчасного реагування на виникнення ризику, і, по-друге, визначення нових ризиків, оновлення оцінок раніше виявлених ризиків та закриття ризиків, що стають неактуальними для проекту;
- *реалізація протиризикових заходів* з метою зниження ймовірності виникнення ризику або мінімізації його негативних наслідків; або, навпаки, підвищення ймовірності ризику з можливими позитивними для проекту наслідками;
- *аналіз ефективності протиризикових заходів*, метою якого є поповнення бази даних про ефективні методи управління ризиками та відповідні заходи.

**!** *Процес управління ризиками проекту є ітераційним та неперервним*: активна ідентифікація, аналіз та ефективне управління ризиками проекту здійснюється протягом усього життєвого циклу проекту; планування управління ризиками розпочинається одночасно із появою задуму проекту і завершується на ранніх етапах планування проекту, проте коригування плану управління ризиками здійснюється в процесі ідентифікації нових ризиків або оновлення інформації про раніше виявлені.

**!** *Вхідною інформацією при плануванні ризиків проекту є*: план управління змістом проекту; план управління вартістю проекту; план управління часом, план управління комунікаціями; план управління інтеграцією проекту; план управління заінтересованими сторонами проекту.

**!** *Вихідною інформацією при плануванні ризиків проекту є* план управління ризиками, що містить: реєстр ризиків з оцінкою ймовірності їх виникнення та значущості наслідків, опис протиризикових заходів та їх вартість, контрольні точки для здійснення моніторингу, контрольні точки для реалізації протиризикових заходів, перелік осіб, відповідальних за ризик (власників ризику).

## 9.2. Ідентифікація ризиків

Моделі, методи і загальна схема ідентифікації ризиків.

Ідентифікація ризиків є початковим етапом процесу управління ризиками проекту. Цей етап є не тільки найбільш складним і трудомістким, а й найбільш важливим, адже саме від нього залежить ефективність побудованої надалі системи управління ризиками проекту.

Ідентифікація ризиків – це ітеративний процес, оскільки під час розвитку проекту можуть виявлятися нові ризики або з'являтися інформація про них. Тому необхідно спонукати до ведення антиризикової діяльності весь персонал проекту.

Моделі ідентифікації ризиків визначаються певними шаблонами дій для виявлення джерел ризиків (факторів ризиків), опису проблеми, що може виникнути (власне ризику), та негативних або позитивних його наслідків.

У цілому моделі ідентифікації ризиків можна класифікувати за такими групами: ідентифікація, що базується на цілях; ідентифікація, що базується на сценаріях; ідентифікація, що базується на систематизації; загальноризикова перевірка.

**Ідентифікація, що базується на цілях.** Факторами ризику визнаються такі характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть впливати на цілі проекту та/або проектного об'єкта. Вплив визначених факторів зумовлює виникнення ризику, тобто такої ситуації, коли досягнення цілей гальмується, утруднюється або стає неможливим. За такого підходу як наслідки ризику можна розглядати часові або грошові втрати, пов'язані з досягненням цілей проекту з урахуванням розв'язання проблемних ситуацій. Якщо фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, навпаки, сприяють досягненню визначених проектом цілей, то вони враховуються як можливості, які у подальшому використовуються під час розробки стратегії досягнення цілей проекту.

! Ураховуючи надзвичайну важливість цілепокладання та цілевстановлення у проектах, що реалізуються в публічній сфері, та складність розроблення стратегії досягнення цілей проекту, саме описана вище модель дає змогу ідентифікувати найбільш значні ризики проекту.

Застосування моделі ідентифікації ризиків, що базується на цілях, є доцільним також під час аналізу ризиків проектного процесу, зокрема при розробленні WBS проекту. В процесі обговорення і розроблення WBS можна отримати великий обсяг експертно підтвердженої інформації, що стосується ризиків проекту, і можливість організованого і поступового розгляду всіх складових частин проекту на предмет ризиків, що містяться в ньому.

Таким чином, застосування моделі ідентифікації ризиків, що базується на цілях, у цьому разі означає, що фази, етапи, пакети робіт проекту, які визначаються в процесі розроблення структурної декомпозиції робіт, виконуються для досягнення певної, заздалегідь визначеної мети. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть впливати на досягнення цієї мети та зумовлювати затримку в часі або збільшення вартості робіт проекту, і є факторами ризику.

! Застосовуючи модель ідентифікації, що базується на цілях, можна аналізувати **агреговані ризики**, тобто пов'язані з певним пакетом робіт, етапом або фазою проекту, а результати ідентифікації будуть особливо важливі для якісної та кількісної оцінки ризиків проектного процесу.

**Ідентифікація, що базується на систематизації.** Під систематизацією здебільшого розуміється розподіл можливих джерел ризиків за певними класифікаційними ознаками. У цьому разі факторами ризику вважаються такі характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть справляти вплив на проект у цілому, тому процес ідентифікації поділяється не за цілями проекту, а скоріше, за його якісними характеристиками.

Результат ідентифікації подається у вигляді ієрархічної структури факторів ризику і відповідних ризиків, саме така модель ідентифікації рекомендується керівництвом РМВОК. Також пропонується розрізняти ризики, притаманні процесу реалізації проекту, і такі, що обумовлені його характеристиками (наприклад особливостями технології, що застосовується, або ступенем інноваційності), оскільки "проектні" ризики є окремою частиною ієрархічної структури.



Різновидом моделі ідентифікації ризиків, що базується на систематизації, є модель ідентифікації відповідно до категорій проекту, де як категорії виступають завдання і цілі



проекту, організаційний менеджмент, замовник, фінансування, графік виконання, зміст проекту, персонал, підтримка проекту після впровадження тощо. Вважається, що такий розподіл ризиків дає змогу ефективніше управляти ними, оскільки відповідає окремим групам управління на рівні як підприємства (організації), що реалізує проект, так і на рівні проектної команди.

Застосування моделі, що базується на систематизації, є, очевидно, найбільш простим методом ідентифікації ризиків. Численні підходи до класифікації ризиків дають змогу досить гнучко використовувати її з урахуванням специфіки проекту та проектного об'єкта. Проте у випадку проектів у сфері публічного управління застосування цієї моделі ускладнюється значною кількістю факторів, які необхідно проаналізувати: від характеристик соціокультурного простору і специфіки ситуації на території реалізації проекту до особливостей реалізації проекту, його організаційної структури і складу проектної команди тощо. Тому застосування моделі ідентифікації, що базується на систематизації, буде більш ефективним у разі виявлення ризиків продукту проекту, ніж у разі виявлення проектних ризиків. При цьому використання результатів аналізу продукту проекту, зокрема SWOT-аналізу, значно полегшить відбір найбільш значних факторів ризику.

**Ідентифікація, що базується на сценаріях.** Для ідентифікації ризиків розробляються різноманітні сценарії, які можуть бути як альтернативними варіантами реалізації проекту, так і альтернативними поєднаннями зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть справляти вплив на досягнення його цілей. Реалізація сценарію, який не є оптимальним, вважається ризиком.

**!** Очевидною перевагою такої моделі ідентифікації ризиків є можливість аналізу агрегованих ризиків. Проте застосування цієї моделі передбачає врахування всіх можливих змін як зовнішнього оточення проекту, так і його власних характеристик у множині сценаріїв, причому кожний із сценаріїв є віртуальним втіленням тільки однієї із можливих змін обраних для аналізу факторів. Саме цим пояснюється дуже рідке використання такої моделі при аналізі ризиків проектів у публічній сфері – велика кількість впливових факторів зумовлює велику кількість сценаріїв і, відповідно, дуже тривалий час, необхідний для їх побудови та аналізу. При цьому слід враховувати, що йдеться про логічний причинно-наслідковий аналіз факторів з високим ступенем невизначеності та їх комбінацій, програмування якого на цей час видається дуже проблематичним, оскільки значно зростає вартість проекту. Якщо ж скоротити кількість сценаріїв до певного прийнятного за часом та трудомісткістю мінімуму, виникає загроза недооцінки впливу факторів або їх комбінації на проект та завищених очікувань щодо його успішності.

**Загальноризикова перевірка.** У певних галузях діяльності існують переліки найбільш характерних відомих ризиків, кожен з яких може бути перевірений на відповідність конкретній ситуації. Таким чином, загальноризикова перевірка враховує особливості галузі проектування, але не специфіку проекту, тому її доцільно використовувати як необхідну, але недостатню складову аналізу ризиків проекту.



**Ураховуючи особливості проектів у публічній сфері, можна виокремити, наприклад, такі відповідні їм ризики:**

– при проектуванні в публічній сфері необхідно узгоджувати цілі та інтереси всіх соціальних груп, державних і суспільних інститутів, комерційних організацій, що перебувають у зоні дії проекту, а отже, обов'язково виникає *ризик конфлікту інтересів заінтересованих сторін проекту*;

- проектування в публічній сфері базується на прогнозі соціальних змін, включаючи експертну оцінку реальних потреб цільових груп, ресурсних можливостей організації, що здійснює проект, та його віддалених наслідків – будь-які прогнози та експертні оцінки мають певну похибку, що є фактором ризику для проекту та може призвести до його *неприйнятності для суспільства*;
- процес реалізації проектів у публічній сфері залежить від швидкості соціальних змін, що потребує відповідного механізму пристосування проекту до мінливого зовнішнього середовища – останнє зумовлює ризик *невідповідності проекту загалом або його окремих елементів вимогам суспільства, що змінилися за час його реалізації*;
- реалізація проекту в публічній сфері найчастіше передбачає здійснення комплексу різних за змістом і характером видів діяльності, внаслідок чого постає проблема узгодження за цілями та часом процесів із різною специфікою, технологічним режимом тощо, та виникає ризик *конфлікту технологій*;
- більшість проектів у публічній сфері розробляється невідготовленими і непрофесійними у сфері проектного менеджменту кадрами та реалізується організаціями, в яких відсутня культура проектної діяльності. Отже, виникає, причому з великою ймовірністю, *ризик неуспішності проекту через некомпетентне управління ним*;
- стиль і регламент діяльності проектної команди або робочої групи з управління проектом за суттю з високою ймовірністю буде значно відрізнятися від регламенту діяльності організації, що реалізовуватиме проект; крім того, для реалізації проекту здебільшого залучаються посадові особи цієї організації, при цьому ранг посади та роль у проекті певної особи можуть не відповідати один одному – отже, виникає *ризик конфліктів регламентів діяльності та особистісних конфліктів членів проектної команди*, що значно знижує її ефективність;
- складність управління проектами в публічній сфері зумовлена, зокрема, їх високою суб'єктивністю – не завжди визнані і пропоновані ініціатором проекту соціальні цінності збігаються із соціальними очікуваннями та потребами заінтересованих сторін загалом і бенефіціарів зокрема, більше того, вони можуть не збігатися із ціннісними установками членів проектної команди – отже, при реалізації соціальних проектів існує висока ймовірність виникнення *конфлікту ціннісних установок його учасників*;
- недостатня оцінка соціальної інтеграції, що зумовлена відсутністю інтелектуального простору, в якому заінтересовані сторони можуть узгодити загальні цілі, інтереси та цінність проекту, комунікаційні перешкоди спричиняють ризик *неефективного управління заінтересованими сторонами проекту та невідповідності переданої інформації про проект його фактичному змістовому наповненню*.

Підхід до ідентифікації ризиків та відповідна процедура, безумовно, залежать від конкретної галузі діяльності, існуючої управлінської практики, специфіки об'єкта та суб'єкта управління, корпоративної культури тощо. У зв'язку із цим на особливу увагу заслуговують такі прийоми та методи, що широко використовуються на практиці для побудови системи управління ризиками підприємства (організації), що реалізовуватиме проект.

Загальновідомі методи (інструменти) ідентифікації можна розподілити на такі групи:

– *суб'єктно-орієнтовані* (експертне оцінювання, анкетування заінтересованих сторін (учасників) проекту, метод номінальної групи, метод карток Кроуфорда, метод Делфі і т. ін.), які за умов оптимального складу учасників дають змогу отримати досить точні результати. Перевагами такої групи методів є, по-перше, певна відокремленість авторів від їхніх ідей, що дає змогу уникнути персоніфікації ідей та пов'язаних із цим міжособистісних конфліктів, і, по-друге, простота обробки отриманої інформації, недоліками – суб'єктивність думок учасників та складність формування групи, зумовлена можливою відсутністю необхідної кількості експертів або рівнем їхньої компетентності;

– *процесно-орієнтовані* (мозкова атака, диверсійний аналіз, сценарний аналіз і т. ін.), які дають змогу виявити можливі шляхи розвитку проекту і відповідні ризики та їх комбінації. Перевагами цих методів є всебічність аналізу та синергетичний ефект, що може виникнути під час обговорення ідей і ситуацій, недоліками порівняно з попередньою групою – персоніфікація ідей; крім того, якість роботи групи значно залежить від компетентності модератора;

– *проблемно-орієнтовані* (метод аналогій, метод побудови дерева відмов, ситуаційний аналіз і т. ін.), що передбачають ідентифікацію ризиків за результатами порівняння проекту з аналогічними проектами, що здійснювалися в минулому або на основі досвіду певної діяльності; поряд із простотою застосування зазначені методи також не позбавлені певних недоліків, оскільки передбачають певну шаблонність мислення та перенесення досвіду в майбутнє, що не завжди виправдано з урахуванням мінливості зовнішнього оточення проекту.

! Зазначені методи не прив'язані до певної моделі ідентифікації, є взаємодоповнюючими та використовуються на практиці в певній комбінації, що дає змогу нівелювати притаманні їм недоліки.

**Результатом ідентифікації ризиків** є документ (реєстр або карта ризиків), у якому наводиться систематизований перелік усіх виявлених ризиків, факторів, що їх зумовлюють, передбачених наслідків, часто вказується також “власник” ризику. Результати ідентифікації ризиків використовуються в подальшому якісному та кількісному аналізі.

! У процесі ідентифікації ризиків зазвичай виникають ідеї щодо вибору методів управління ними, оскільки якісне і точне формулювання ризику вже містить ідеї щодо його зниження. Тому на практиці методи управління ризиками визначаються також на етапі ідентифікації і документуються в реєстрі ризиків, а на подальших етапах аналізу оцінюються з погляду їх ефективності та в разі необхідності коригуються.

Для наочності після ідентифікації ризиків будується також **ієрархічна структура, або дерево ризиків**, у якому кожна вітка позначає певну категорію ризиків, в основному за факторами, що їх спричинюють. У випадку проектів у публічній сфері, враховуючи їх складність та багатовекторність, доцільно використовувати **“кістку Ішикави”** або **ментальну карту**, де ризики спочатку поділяються за категоріями, а потім – за факторами. Незалежно від форми візуалізації ризиків основною її перевагою є можливість виявити такі фактори, що спричинюють найбільшу кількість ризиків і, відповідно, потребують більшої уваги порівняно з іншими. До того ж, аналізуючи причини ризиків, можна визначити такі протиризові заходи, які будуть ефективними проти кількох ризиків, оскільки впливатимуть не стільки на власне ризики, скільки на їх причини.

Для ілюстрації викладеного вище наведемо одну із можливих логічних схем ідентифікації ризиків продукту проекту (див. рис. 9.2) та проектного процесу (див. рис. 9.3).

Отже, ідентифікація дає змогу, насамперед, виявити та категоризувати ризики, які можуть вплинути на проект. У процесі ідентифікації інформація про ризики документується та візуалізується, ризики розподіляються за власниками.

! Процес ідентифікації ризиків є неперервним і циклічним за своєю природою, проводиться на всіх стадіях життєвого циклу проекту, що дає змогу поповнювати реєстр притаман-

них проекту ризиків або виключати із нього такі, що з часом втратили свою актуальність. Ефективність цього процесу базується, насамперед, на чіткій класифікації системи ризиків, їх групуванні та агрегуванні можливого впливу на результати проекту.

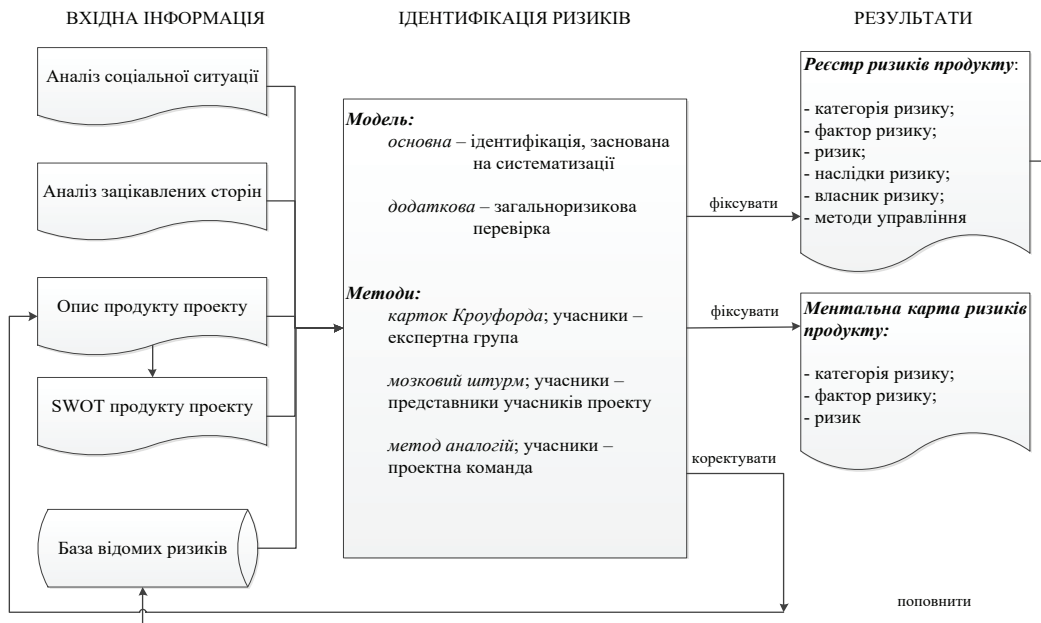


Рис. 9.2. Логічна схема ідентифікації ризиків продукту проекту

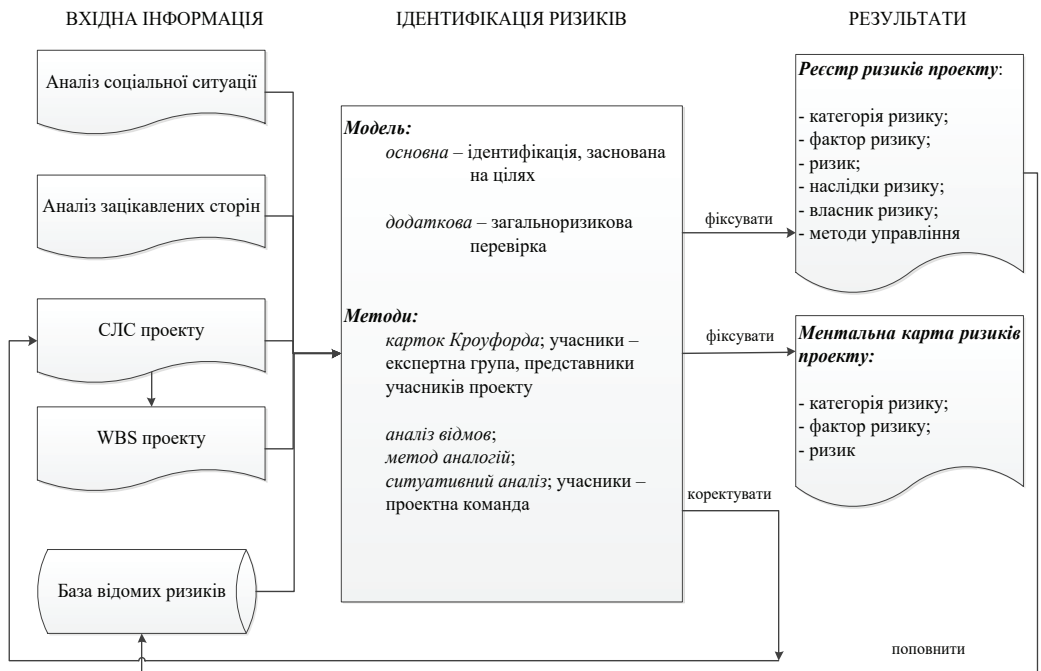


Рис. 9.3. Логічна схема ідентифікації ризиків проектного процесу

### 9.3. Якісний аналіз ризиків

Мета і методи якісного аналізу ризиків; ранжування ризиків; конструювання оцінної моделі; критерії оцінки значущості ризиків; зони ризиків.

**Якісний аналіз ризиків проекту** передбачає їх бальну оцінку за ймовірністю виникнення та ступенем значущості і проводиться, в основному, для виявлення із усього переліку ідентифікованих ризиків таких, які потребують особливої уваги.

**!** Якісний аналіз ризиків має особливе значення для проектів у публічній сфері, оскільки більшість ризиків, притаманних їм, або неможливо кількісно оцінити через відсутність достатньої надійної статистичної інформації, або побудова кількісних оцінних моделей нецільна з урахуванням необхідних для цього часових та фінансових витрат.

Результат якісного оцінювання визначається, як правило, такими якісними визначеннями, як “високий”, “середній”, “низький”, “незначний”, “критичний”, “допустимий” і т. ін.

До якісних методів аналізу ризику слід віднести *експертний аналіз ризиків*. Звичайно, цей вид оцінки застосовують на початкових етапах роботи над проектом. Основними перевагами такого методу можна вважати: можливість оцінки ризику до розрахунків показників ефективності, відсутність необхідності у точних первинних даних і сучасному програмному забезпеченні, а також простоту розрахунків. Однак експертний аналіз ризиків, як і будь-яка експертна оцінка, має певну суб’єктивність і не завжди дає змогу дати незалежну характеристику події, що аналізується.



**Процедура експертної оцінки ризику** передбачає: визначення видів ризику і граничного рівня його допустимої величини; встановлення ймовірності настання ризикової події і небезпечності такого ризику для успішного завершення проекту; визначення інтегрального рівня по кожному виду ризику і вирішення питання про прийнятність цього виду ризику для учасників проекту.

Якісна оцінка ризиків здійснюється за допомогою *ранжування* або за попередньо **визначеною системою оцінювання**, що містить опис критеріїв оцінки та їх можливих значень і оцінну модель.

Перший випадок – ранжування – найпростіша форма якісної оцінки і передбачає розташування експертами оцінюваних ризиків у порядку убудування їх значущості, при цьому експерти формують перелік ризиків, не вказуючи їх оцінку, і найвищий бал отримує ризик, що набрав більше голосів експертів. Аналогічною, але більш складною процедурою є парне порівняння, при якому експерти оцінюють ризики, зіставляючи їх парами. Проте парне порівняння використовується дуже рідко, оскільки експертам необхідно аналізувати велику кількість таких пар, що призводить до значних витрат часу.

**!** Використання зазначених методів дає змогу отримати досить точний результат у разі невеликих проектів, але для масштабних проектів у публічній сфері їх застосування не виправдане, оскільки чим більша множина ризиків у переліку, тим більше знижується якість подібної оцінки – навіть не вказуючи пріоритети, просто розташувати, наприклад, 50 об’єктів у порядку убудування їх значущості дуже проблематично.

У другому випадку експертам пропонується визначити ймовірність виникнення факторів ризику та силу впливу кожного з них на певні показники ефективності або параметри проекту. Тоді кожний ризик  $R$  описується певним числом  $n$ -факторів (критеріїв ризику), як правило не більше від 10. Значення кожного з них ранжується за ступенем імовірного ризику і нормується, тобто кожному присвоюється певний бал  $B_i$  від 1 до 10. При цьому з урахуванням ступеня ризикомісткості кожному такому фактору присвоюється (експертним способом) своя вага  $W_i$ , яка повинна відображати частку впливу фактора у загальній величині ризику. Відсутність будь-якого фактора оцінюється нульовою відміткою. Бал фактора множиться на відповідну вагу, а сума результатів визначає величину аналізованого ризику

$$R = \sum_{i=1}^n (B_i \cdot W_i) \cdot \quad (9.1)$$

Чим більше величина наближається до одиниці ризику, тим менший ризик, а чим більше вона наближається до 10, тим він вищий. Розрахована величина ризику порівнюється зі шкалою ризику, яка приводить у відповідність результат оцінки та зони ризику.



Дуже ефективним для проектів у публічній сфері є підхід, що передбачає ранжування ризиків за ступенем пріоритетності та визначення вагових коефіцієнтів  $k$  відповідно до значущості цих ризиків.

Максимальне значення вагового коефіцієнта  $k_1$  надається ризикам, що найважливіші у певній ситуації, мінімальне  $k_n$  – найменш важливим. Ризики з однаковою значущістю отримують однакові коефіцієнти. Також визначається співвідношення між коефіцієнтами першого і останнього рангів ( $q = k_1/k_n$ ).

Як спосіб зважування використовується розрахунок середнього арифметичного або середнього геометричного (у першому випадку ваги, що відповідають сусіднім рангам, відрізняються на однакову величину, у другому – в однакове число разів). Відстань між сусідніми рангами (у разі вибору середнього арифметичного) обчислюються за формулою

$$s = \frac{k_n (q - 1)}{n - 1} \cdot$$

Ваговий коефіцієнт окремого ризику

$$k_m = k_n + s (n - m).$$

Таким чином, загальна формула для розрахунку вагових коефіцієнтів має вигляд

$$k_m = k_n \left( 1 + \frac{(n - m) (q - 1)}{n - 1} \right).$$

Якщо певні “прості” ризики не ранжуються за ступенем пріоритетності, то їх вагові коефіцієнти дорівнюють  $1/n$ .

Отже, якісне оцінювання ризиків проекту в публічній сфері доцільно здійснювати за такими етапами:

- ідентифікація критеріїв оцінювання;
- визначення їх вагових коефіцієнтів;

- визначення меж зон ризику відповідно до кожного із обраних критеріїв;
- побудова оцінних моделей;
- власне оцінювання;
- обробка результатів оцінювання і розрахунок індексу значущості або інтегральної оцінки для ідентифікованих ризиків.

**!** Для проекту в публічній сфері вибір критеріїв оцінювання ризиків може бути здійснений відповідно до критеріїв його ефективності, тобто значущість ризиків може вимірюватися через силу їх впливу на досягнення цілей проекту, і ці критерії є специфічними, такими, що визначаються для кожного конкретного проекту окремо.

Згідно з узагальненим підходом за масштабом потенційних фінансових витрат розрізняються такі рівні ризиків:

- *допустимий проектний* – характеризує ризик, фінансові витрати по якому не перевищують розрахункової суми прибутку за здійснюваним інвестиційним проектом;
- *критичний проектний* – характеризує ризик, фінансові витрати по якому не перевищують розрахункової суми додатного грошового потоку за здійснюваним інвестиційним проектом;
- *катастрофічний проектний* – характеризує ризик, фінансові витрати по якому визначаються частковою або повною втратою власного капіталу (може супроводжуватися втратою і позикового капіталу).

З урахуванням зазначеного **загальними критеріями**, дуже важливими для оцінювання значущості ризиків будь-якого проекту в публічній сфері, можуть бути:

- *ступінь впливу на очікуваний соціальний ефект*, оскільки для подібних проектів саме такий критерій найбільш повно відображає їх сутність; крім того, якщо ймовірність досягнення передбачених проектом складових соціального ефекту низька, то і цінність проекту для суспільства значно знижується; за ступенем впливу на очікуваний соціальний ефект ризику проекту можуть бути оцінені за такою, наприклад, шкалою: 1 – зниження соціального ефекту незначне та може бути усунуте шляхом вжиття відповідних заходів; 2 – зниження соціального ефекту незначне (за однією або кількома складовими) та може бути скориговане за рахунок збільшення інших його складових, визначених у проекті; 3 – зниження соціального ефекту досить значне та не піддається коригуванню; 4 – зниження соціального ефекту дуже значне, проект втрачає цінність для певних заінтересованих сторін; 5 – зниження соціального ефекту настільки значне, що проект втрачає цінність для більшості заінтересованих сторін;

- *ступінь впливу на якість продукту проекту*, який відповідає такій характеристиці проекту, як його прийнятність для бенефіціарів, населення території реалізації проекту, інших заінтересованих сторін та дає змогу знизити ризик прийняття неправильних управлінських рішень у суспільному секторі, відкидаючи такі проекти, що мають високі ризики у досягненні потрібної якості продукту; критерій може бути пов'язаний з такою шкалою: 1 – зниження якості незначне та піддається коригуванню; 2 – зниження якості незначне, продукт відповідає прийнятому у проекті стандарту; 3 – зниження якості досить значне, продукт за певними характеристиками не відповідає прийнятому в проекті стандарту; 4 – зниження якості дуже значне, проект за певними характеристиками не відповідає загальноприйнятому стандарту; 5 – зниження якості настільки значне, що продукт не відповідає потребам заінтересованих сторін;

- *ступінь впливу на очікуваний бюджетний ефект*, який відображає доцільність проекту як способу вирішення соціальної проблеми у розрізі витрат бюджету і дає змогу відкидати проекти з високим ступенем ризику неефективності цих витрат;

за ступенем впливу на очікуваний бюджетний ефект ризику проекту можуть бути оцінені за такою, наприклад, шкалою: 1 – зменшення бюджетного ефекту незначне, може бути усунене шляхом вжиття відповідних заходів; 2 – зменшення бюджетного ефекту незначне та може бути скориговане за рахунок відповідних змін (економії) бюджету проекту або фінансової структури його продукту; 3 – зменшення бюджетного ефекту значне, але віддача проекту перебуває на прийнятному для конкретного джерела фінансування рівні; 4 – проект буде мати нульовий бюджетний ефект; 5 – бюджетні витрати перевищують очікувані бюджетні доходи;

– *час прояву впливу ризику*, який відображає його значущість з урахуванням розгалуженої системи управління проектами в публічній сфері і, відповідно, значного терміну для прийняття рішень; критерій може бути пов'язаний, наприклад, з такою шкалою для оцінки: 1 бал – час між виникненням ризику та його впливом на проект достатній для вжиття відповідних заходів щодо нейтралізації впливу; 2 бали – ризик потребує прискорених дій, але надає час для нейтралізації впливу; 3 бали – час між виникненням ризику та його впливом на проект достатній для вжиття відповідних заходів щодо мінімізації наслідків впливу до прийнятного рівня; 4 бали – ризик потребує прискорених дій, але надає час для мінімізації наслідків впливу до прийнятного рівня; 5 балів – виникнення ризику та прояв впливу майже одночасні.

Для вказаних критеріїв оцінювання значущості ризиків проекту в публічній сфері та з урахуванням імовірності виникнення певного ризику може бути використана *класифікація зон ризику*, наведена в табл. 9.1.

Щодо отримання *інтегральної оцінки для кожного із виявлених ризиків*, то форма відповідної оцінної моделі, безумовно, залежить від специфіки конкретного проекту. Найбільш поширеними є адитивні моделі, аналогічні описаним формулою (9.1).



Для отримання більш точної оцінки модель можна змінити з урахуванням таких принципів положень:

- домінуючі критерії включаються у модель як множники;
- критерії, що є взаємодоповнюючими, включаються в модель як доданки, тоді збільшення оцінки по одному із них буде прийнятним, якщо супроводжується зниженням оцінки за іншим критерієм, при цьому відносним показником їх взаємодоповнення є частка від їх вагових коефіцієнтів;
- для виокремлення домінуючих критеріїв серед інших можна використовувати не вагові коефіцієнти, а числові множники.

Якісний аналіз ризиків соціальних проектів доцільно завершувати дослідженням можливого *синергетичного ефекту* від них.

Синергетичний ефект від ризиків існує, якщо певні ризики, проявляючись одночасно, значно посилюють вплив один одного, тобто їх сумарний вплив більше, ніж сума впливу тих самих ризиків, які виникли окремо. Виявити такі ризики досить ефективно дає змогу “матриця синергетичного впливу”.



Для заповнення матриці обираються такі ризики, які зайняли перші позиції в рейтингу за результатами якісного оцінювання. Центральна частина матриці заповнюється за результатами їх попарного аналізу: якщо існує синергетичний ефект, то відповідний елемент матриці дорівнює одиниці; якщо він відсутній – нулю; якщо ризики взаємно нейтралізують один одного – одиниці зі знаком “мінус”. Сума балів, що отримана кожним ризиком, показує, наскільки яскраво виражена в нього властивість підвищувати інші ризики і, відповідно, наскільки пильної уваги він потребує.



Таблиця 9.1

## Характеристика зон ризику проекту

Зона ризику	Характерні ознаки
Низький (мінімальний) ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження соціального ефекту незначне та може бути усунуте шляхом вжиття відповідних заходів;</li> <li>– зниження якості незначне та піддається коригуванню;</li> <li>– зменшення бюджетного ефекту незначне, може бути усунуте шляхом вжиття відповідних заходів;</li> <li>– час між виникненням ризику та його впливом на проект достатній для вжиття відповідних заходів щодо нейтралізації впливу;</li> <li>– імовірність виникнення ризику дуже низька (5–20%)</li> </ul>
Допустимий ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження соціального ефекту незначне (за однією або кількома складовими) та може бути скориговане за рахунок збільшення інших його складових, визначених у проекті;</li> <li>– зниження якості незначне, продукт відповідає прийнятому у проекті стандарту;</li> <li>– зменшення бюджетного ефекту незначне та може бути скориговане за рахунок відповідних змін (економії) бюджету проекту або фінансової структури його продукту;</li> <li>– ризик потребує прискорених дій, але надає час для нейтралізації впливу;</li> <li>– імовірність виникнення ризику нижче від середньої (20–40%)</li> </ul>
Середній ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження соціального ефекту досить значне та не піддається коригуванню;</li> <li>– зниження якості досить значне, продукт за певними характеристиками не – відповідає прийнятому у проекті стандарту;</li> <li>– зменшення бюджетного ефекту значне, але віддача проекту перебуває на прийнятному для конкретного джерела фінансування рівні;</li> <li>– час між виникненням ризику та його впливом на проект достатній для вжиття відповідних заходів щодо мінімізації наслідків впливу до прийнятного рівня;</li> <li>– імовірність виникнення ризику середня (40–60%)</li> </ul>
Критичний ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження соціального ефекту дуже значне, проект втрачає цінність для певних заінтересованих сторін;</li> <li>– зниження якості дуже значне, проект за певними характеристиками не відповідає загальноприйнятому стандарту;</li> <li>– проект матиме нульовий бюджетний ефект;</li> <li>– ризик потребує прискорених дій, але надає час для мінімізації наслідків впливу до прийнятного рівня;</li> <li>– імовірність виникнення ризику висока, вище середньої (60–80%)</li> </ul>
Катастрофічний ризик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження соціального ефекту настільки значне, що проект втрачає цінність для більшості заінтересованих сторін;</li> <li>– зниження якості настільки значне, що продукт не відповідає потребам заінтересованих сторін;</li> <li>– бюджетні витрати перевищують очікувані бюджетні доходи;</li> <li>– виникнення ризику та прояв впливу майже одночасні;</li> <li>– імовірність виникнення ризику дуже висока (80–95%)</li> </ul>

Ілюструючи вищевикладене, наведемо одну із можливих логічних схем процесу якісного аналізу ризиків проекту в публічній сфері (рис. 9.4).

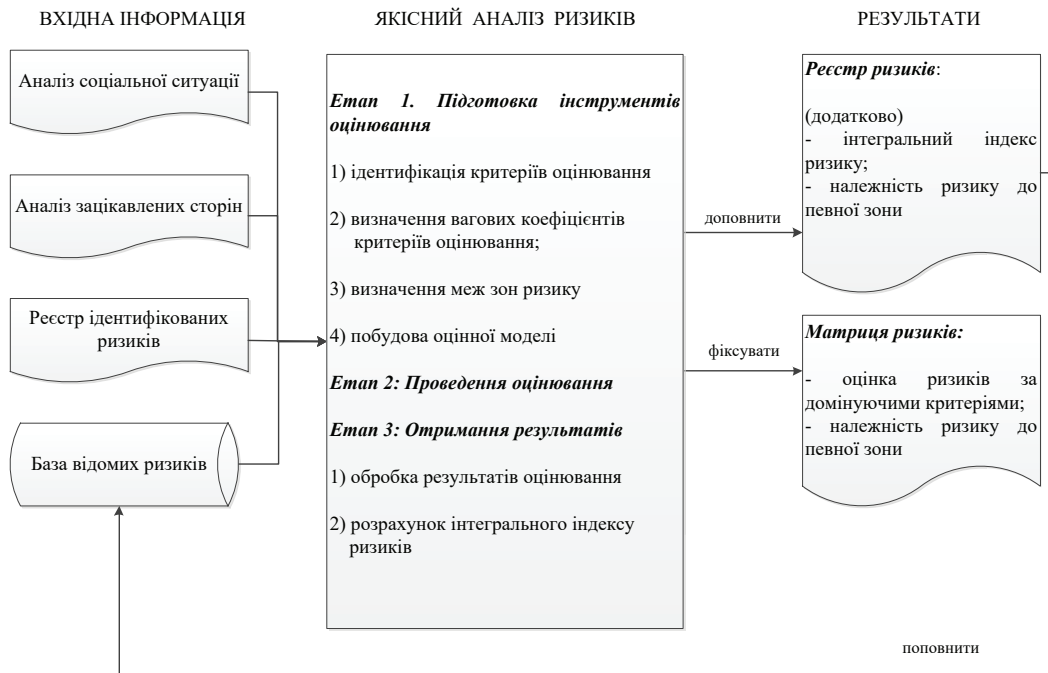


Рис. 9.4. Логічна схема якісного аналізу ризиків

## 9.4. Кількісний аналіз ризиків

Мета та методи кількісного аналізу ризиків; логічна схема кількісного аналізу ризиків.

**Кількісний аналіз ризиків** здійснюється з метою встановлення та надання інвесторам, потенційним партнерам або учасникам проекту даних, необхідних для прийняття рішення щодо доцільності участі в проекті.

Виокремлюються такі групи методів кількісної оцінки ризиків: *імовірнісно-статистичні*, що передбачають оцінку імовірностей виникнення ризикових подій та відносних імовірностей розвитку відповідних процесів на основі наявних статистичних даних або знань про їх закони розподілу; *теоретико-імовірнісні*, які застосовуються за умов відсутності статистичної інформації та базуються на використанні математичних моделей; *евристичні*, які передбачають використання експертних оцінок та методів і моделей теорії нечітких множин.

**!** Найпоширенішими на сьогодні методами кількісної оцінки ризиків інвестиційних проектів є: метод коригування ставки дисконту, аналіз чутливості критеріїв ефективності (*NPV*, *IRR*, *PI* тощо), метод аналізу сценаріїв, метод Монте-Карло (імітаційне моделювання) та ін. При цьому виділяються дві складові ризику інвестиційного проекту: чутливість показників його ефективності до змін значень ключових розрахункових параметрів та величину діапазону змін цих параметрів, що позначає їх імовірнісний характер. Тому всі методи аналізу ризиків інвестиційних проектів базуються на визначенні теперішньої вартості інвестицій і грошових надходжень та ймовірнісних підходах.

**Метод коригування ставки дисконту** є найбільш простим методом оцінки ризиків інвестиційних проектів. Цей метод передбачає зведення майбутніх грошових потоків до цього часу, при цьому інвестиційні ризики враховуються шляхом включення премії за кожен вид ризику проекту в ставку дисконтування. Відповідно всі показники ефективності проекту обчислюються з урахуванням премії за ризик.

Суттєвими недоліками цього методу є такі: метод не дає змоги оцінити ймовірнісний розподіл майбутніх грошових потоків, оскільки не надає про них ніякої інформації; враховує зміну тільки одного показника – ставки дисконту, що істотно обмежує моделювання різних варіантів розвитку подій; методика розрахунку дисконтованих грошових потоків зумовлює зростання значущості ризику в часі, що не можна вважати коректним, оскільки для більшості проектів рівень ризикованості навпаки, знижується до кінця їх реалізації. Зауважимо також, що всі ризики присутні у ставці дисконтування одночасно, тому оцінити кожен із ризиків окремо неможливо, тим більше визначити їх рівень та граничні значення.

! Застосування методу коригування ставки дисконту для кількісної оцінки ризиків проектів у публічній сфері видається дуже проблематичним, оскільки соціальна ставка дисконту розраховується виходячи з принципово інших міркувань, ніж ставка дисконту комерційних проектів.

Якщо соціальна ставка дисконту визначається за моделлю міжчасових переваг (*SPTR*), то в ній уже враховано основний ризик для суспільства – ризик недожиття; якщо за моделлю соціальної альтернативної вартості капіталу (*SOC*) враховано ризик неефективності інвестицій залежно від галузевої специфіки. Тому додавання премії за будь-який інший ризик до соціальної ставки дисконтування призведе до її значного збільшення, що, у свою чергу, не виправдано знизить прогностичні значення критеріїв ефективності проекту.

**Аналіз чутливості** критеріїв ефективності проекту полягає в дослідженні їх залежності від ключових параметрів, що беруть участь у розрахунках відповідного критерію.

Застосування методу передбачає: розрахунок базової моделі на основі припустимих значень вхідних параметрів проекту, що є основою для подальшого порівняння; оцінку впливу зміни одного параметру проекту при незмінності решти на певний критерій ефективності, отримання нової моделі проекту і розрахунок величини її відхилення від базової.

Метод вичерпно ілюструє вплив окремих вихідних параметрів проекту на кінцевий результат, дає змогу побудувати найкращу схему проекту в умовах обмежених фінансових ресурсів, відрізняється простотою розрахунків і може бути легко реалізований у середовищі *MS Excel*.

Очевидними перевагами цього методу є також: можливість ранжування параметрів проекту за ступенем їх впливу на відхилення показників ефективності; визначення критичного значення для кожного із параметрів; можливість застосування для порівняння альтернативних проектів. Проте набір ключових параметрів залежить від конкретної спрямованості проекту і великою мірою визначається особистим сприйняттям ризикової ситуації аналітика або експерта проекту, що призводить до певної суб'єктивності оцінок. Іншою проблемою, пов'язаною з подібним аналізом, є неможливість з однаковою мірою достовірності подати всі значення змінних параметрів, що використовуються в розрахунках.

! У разі застосування методу аналізу чутливості при оцінці ризиків проекту в публічній сфері слід також враховувати, що зміна у часі більшості показників соціальних процесів вира-

жається нелінійними функціями (найчастіше експоненційною, логарифмічною, показниковою тощо), тому швидкість їх змін і, відповідно, вплив на критерії ефективності проекту буде нерівномірним, а отже, постає проблема коректного вибору межі змін ключових параметрів або проведення аналізу для різних часових періодів окремо у рамках життєвого циклу проекту. Крім того, вибір змінних параметрів для аналізу суттєво обмежується ступенем їх стохастичності; використовувати параметри з високим ступенем невизначеності, для яких можливо отримати лише інтервал або область можливих значень, за оцінками експертів, у цьому виді аналізу дуже проблематично.

Зауважимо також, що метод аналізу чутливості не враховує взаємозв'язків між обраними для розрахунків ключовими параметрами, що стосовно проектів у публічній сфері, навряд чи припустимо, оскільки всі показники соціальних процесів зазвичай тісно взаємопов'язані. Хоча існує думка, що для невеликих проектів, що не мають параметрів із високим ступенем чутливості і низькою прогнозованістю, це не створює проблеми.

**Метод аналізу сценаріїв**, на відміну від попередніх, дає змогу поєднати дослідження чутливості критеріїв ефективності проекту з аналізом імовірностей їх відхилень від базової моделі.

Метод передбачає врахування всіх можливих змін параметрів проекту в множині сценаріїв, кожний з яких передбачає використання тільки одного значення кожного параметру, що тотожно здійсненню численних аналізів чутливості. Застосування методу для оцінки ризиків дає змогу отримати не тільки множину відхилень від базової моделі, але і їх імовірність.

Проте для практичного використання найчастіше рекомендується метод аналізу кількох альтернативних сценаріїв проекту (зазвичай трьох – базового, оптимістичного та песимістичного), при цьому ймовірність реалізації певного сценарію визначається за оцінками експертів. Такий спосіб аналізу сценаріїв є, безперечно, менш трудомістким, але при цьому нівелюються всі переваги методу порівняно з попереднім – аналізом чутливості.

**!** Щодо застосування методу аналізу сценаріїв у проектуванні в публічній сфері слід зазначити, що він не позбавлений основних недоліків попереднього методу, проте в разі аналізу множини сценаріїв дає змогу використовувати параметри з високим ступенем невизначеності та отримувати ймовірнісний розподіл значень для критеріїв ефективності проекту.

Кількісна оцінка проектних ризиків за **методом імітаційного моделювання** передбачає створення множини сценаріїв проекту, кожний із яких враховує одне із можливих значень змінних параметрів проекту, в результаті чого отримується інформація про вплив ризикових факторів проекту на показники його ефективності у вигляді ймовірнісного розподілу.

Значення змінних параметрів проекту отримуються за результатами прогнозів, якщо наявна відповідна статистична інформація, і за результатами експертних оцінок, якщо така інформація відсутня. Отже, метод дає змогу використовувати під час аналізу ризиків показники з будь-яким ступенем невизначеності. Практично вхідні дані для моделювання отримуються зазвичай за методом Монте-Карло, що передбачає наявність інформації про розподіл можливих значень параметрів проекту.

Однією з головних переваг цього методу є врахування у процесі моделювання взаємозв'язків між змінними параметрами, включеними в модель. Взаємопов'язані параметри моделюються так, щоб у результаті вибору одного з них значення іншого вибиралося із діапазону, обумовленого змодельованим значенням першого.

Застосування саме цього методу дає змогу:

- кількісно оцінити більшість факторів ризику проекту шляхом використання відповідних вхідних параметрів навіть з високим ступенем невизначеності;
- урахувати нелінійність змін у часі показників розвитку соціальних процесів;
- досліджувати вплив на показники ефективності проекту взаємопов'язаних параметрів, навіть якщо зазначені взаємозв'язки мають стохастичний характер та не можуть бути змодельовані в об'єктивному експерименті;
- аналізувати комбінований вплив ризиків на ефективність проекту і наслідки нагромадження ризиків;
- оцінити ймовірнісний розподіл майбутніх грошових потоків, причому окремо за кожним із них, що дає змогу визначити вплив ризику на соціальну, бюджетну і комерційну складові ефективності проекту окремо.

Останнє є найбільш важливим, якщо реалізація проекту передбачає його фінансування із кількох джерел.

Слід зазначити також, що імітаційна модель є багатоцільовою, тому її використання не обмежується оцінкою впливу ризиків на ефективність проекту.

**!** У проектуванні в публічній сфері побудована імітаційна модель при застосуванні відповідних математико-статистичних та оптимізаційних методів дає змогу: визначити ймовірність досягнення запланованого результату для кожного із учасників проекту; оцінити частку впливу кожного із факторів ризику окремо, визначити його граничне значення і ранжувати ризики за ступенем значущості впливу на проект. Крім того, тільки за допомогою імітаційної моделі можна проаналізувати вплив ризиків на строки реалізації проекту та перевірити дієвість запланованих заходів щодо їх нейтралізації.

Побудована імітаційна модель може використовуватися не тільки в попередній експертизі проектів, а й протягом усього їх життєвого циклу для оцінки можливих відхилень від планових показників, що особливо важливе для проектів публічної сфери, оскільки саме вони відрізняються від комерційних високим ступенем залежності від зовнішніх факторів, зокрема від мінливих думок соціального оточення.

Недоліками імітаційного моделювання вважаються складність і трудомісткість процедури моделювання, що зумовлює необхідність залучення досвідчених фахівців відповідного профілю і додаткове витрачання коштів. Проте трудомісткість на цей час знижується завдяки використанню спеціальних програмних засобів, як, наприклад, *CrystalBall*, *MS Project Expert*, *Risk* тощо; для невеликих проектів з обмеженою кількістю вхідних параметрів з успіхом може використовуватися навіть стандартний пакет *MS Excel*.

Отже, єдиним недоліком цього методу слід визнати застосування досить складних математичних методів і, як наслідок, необхідність доручення побудови моделі досвідченим фахівцям.

**Оцінка проектних ризиків за методами теорії нечітких множин** застосовується за умов відсутності даних про закони розподілу параметрів проекту або неоднорідності цих параметрів. Відповідно передбачається, що всі вхідні параметри проекту є трикутними нечіткими числами або трикутними нечіткими послідовностями.

При цьому трикутне нечітке число може бути інтерпретоване як інтервальна оцінка параметру, що містить його мінімальне, найбільш очікуване і максимальне значення. Таким чином, здійснюється перехід від поняття “ймовірність” до понять “очікуваність” та “можливість”. Останнє дає змогу оперувати приблизними знаннями

або експертними оцінками параметрів проекту без урахування їх імовірнісних розподілів.

Якщо існує можливість звести показники ефективності проекту до трикутного вигляду, здійснюючи розрахунки за значущими точками нечітких входних параметрів, то ефективність проекту з урахуванням ризиків можна розрахувати на основі аналітичних співвідношень.

Головною перевагою цього методу для проектування в публічній сфері є можливість врахування таких факторів, для яких неможливо підібрати закон розподілу з необхідною точністю; отже, саме він дасть змогу кількісно оцінити всі передбачені ризики соціального проекту.

Іншою важливою перевагою методу для подібних проектів, які зазвичай передбачають кілька джерел фінансування і множину прогнозованих різнопланових результатів, є можливість нечіткого опису умови, за якою проект буде визнано ефективним, тобто оцінка проекту в нечітких умовах здійснюється завдяки поєднанню цілей і обмежень. Так, проект може бути визнано ефективним за умов його комерційної збитковості, якщо величина очікуваного соціального ефекту відповідає вимогам інвесторів. Також метод дає змогу аналізувати комбінований вплив ризиків на ефективність проекту і наслідки нагромадження ризиків.

! Оцінка ризиків проекту за методами теорії нечітких множин не враховує нелінійність змін у часі показників розвитку соціальних процесів і взаємозв'язки між обраними для розрахунків ключовими параметрами, що знижує її значущість для проектування в публічній сфері. Крім того, в цьому разі неможливо визначити найвпливовіший для проекту фактор ризику.

Ілюструючи викладене вище, наведемо одну із можливих логічних схем процесу кількісного аналізу ризиків соціального проекту (рис. 9.5).



Рис. 9.5. Логічна схема кількісного аналізу ризиків

! Огляд методів кількісної оцінки проектних ризиків, їх переваг і недоліків та аналіз їх прийнятності в проектуванні в публічній сфері дає підстави дійти висновку, що в теорії та практиці універсальних методів, які можуть використовуватися для будь-якого проекту, не існує. Потенційні інвестори та розробники проекту повинні вміти обирати методи з урахуванням конкретних умов реалізації проекту, витрат часу й коштів, масштабу проекту, його стратегічних характеристик. А отже, оцінка ризиків масштабних проектів, що реалізуються у сфері публічного управління, спрямованих на розв'язання значущих соціальних проблем, пов'язаних з тривалим терміном отримання результатів, зумовлює серйозні труднощі та необхідність пошуку компромісу між можливими збитками внаслідок неточності результатів оцінювання і прогнозування та витратами на їх вдосконалення.

## 9.5. Методи управління ризиками

Класифікація методів управління ризиками. План управління ризиками.

Методи реагування на ризики, що можуть мати негативні наслідки для проекту, умовно поділяються за двома групами: перша поєднує методи контролю ризику, друга – методи фінансування ризику.

До групи методів контролю ризиків відносять: ухилення від ризику; виключення ризику, мінімізацію втрат, передачу контролю за ризиком та диверсифікацію.

До групи методів фінансування ризиків відносять: прийняття ризику, передачу ризику.

**Ухилення від ризику** означає відмову від ризикованого виду діяльності, що передбачає внесення таких змін у план управління проектом, щоб повністю виключити загрозу ризику. При цьому часто значно змінюються як цілі та результати проекту, так і його зміст, а отже, проект/продукт проекту втрачає частину своєї цінності, що при проектуванні у сфері публічного управління часто неприйнятне.

! Ухилення від ризику є найбільш радикальним методом, при цьому його застосування на практиці може призвести до закриття проекту. Крім того, слід враховувати, що ухилення від одного виду ризику може спровокувати виникнення іншого (наприклад відмову від використання позикових грошових коштів може призвести до нереалізації проекту внаслідок недостатнього фінансування).

**Виключення ризику** – значне зниження ймовірності виникнення ситуації ризику, що досягається, в основному, за допомогою дублювання функцій, повноважень, ланцюжків виробничої схеми і т. ін. При цьому часто збільшується строк реалізації проекту або його бюджет.

Частковим випадком виключення ризику є його перенесення з проекту на проектне оточення, при цьому переноситься відповідальність як за негативні наслідки ризику, так і за своєчасне та ефективне реагування на нього.

**Мінімізація втрат** – використання засобів та вжиття заходів, що дають змогу знизити ймовірність ризику або мінімізувати його негативні наслідки. Зниження ймовірності ризику досягається за рахунок превентивних заходів: зміни технології виробництва продукції/послуг з метою її спрощення, створення резервів ресурсів, вибору надійного постачальника, розробки та встановлення систем сигналізації і контролю, жорстких вимог щодо техніки безпеки тощо.

! **Мінімізація втрат на практиці часто досягається за рахунок лімітування концентрації ризику**, що означає заборону операцій, пов'язаних з критичними та катастрофічними ризиками.

Для використання методу необхідно розробити систему нормативів, наприклад визначити граничний розмір позикових коштів, максимальний розмір товарного або споживчого кредитів тощо.

**Передача контролю за ризиком** – це відмова від ризику (але не від ризикованого виду діяльності) за рахунок залучення іншої сторони. Основними інструментами передачі контролю за ризиком є: будівельні контракти, договори оренди, контракти на зберігання та перевезення вантажів, контракти продажів, обслуговування і постачання.

- ! **Передача контролю за ризиком не обов'язково є безпечним та ефективним методом**, тому при передачі ризику слід враховувати, що:
- розподіл ризиків між стороною, що передає ризик, і стороною, що його приймає, повинен бути чітко регламентованим;
  - сторона, що приймає ризик, повинна мати можливості для своєчасного та повного виконання взятих на себе обов'язків;
  - рішення про передачу ризику має прийматися за критерієм оптимальності, тобто в тому разі, коли більш ефективного методу не існує;
  - ризик повинен передаватися за ціною, що однаково задовольняє обидві сторони.

**Диверсифікація** за загальним визначенням – це розподіл та вкладення капіталу в кілька активів або кілька видів діяльності. В практиці проектного менеджменту ефективно використовуються такі форми диверсифікації:

- валютного кошика, що передбачає використання різних валют для здійснення фінансових операцій за проектом;
- концентрична, що має на меті проектування розширеного спектра продукції/послуг, пов'язаних спільною технологією виробництва;
- горизонтальна, що передбачає проектування розширеного спектра продукції/послуг, не пов'язаних спільною технологією виробництва, проте таких, що мають однакові канали збуту та розраховані на задоволення потреб однакових сегментів споживачів.

**Прийняття ризику** – це згода на покриття можливих збитків унаслідок ризику за рахунок власних фінансових коштів.

Якщо прийняття ризику є *запланованим*, то передбачається створення резерву та його врахування при фінансуванні проекту.

Якщо прийняття ризику є *незапланованим*, то організація, що реалізує проект, покриває збитки за рахунок власних фінансових коштів.

- ! **Створення резерву на покриття непередбачуваних витрат, пов'язаних з виникненням ризику**, передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками та величиною витрат, необхідних для мінімізації його негативних наслідків. При цьому основною проблемою є кількісна оцінка можливих наслідків ризиків.

**Передача ризику** – це передача відповідальності за ризик за умов, що рівень ризику залишається постійним (змінюється незначно) протягом життєвого циклу проекту. В основному передача ризику здійснюється за рахунок страхування.

- ! **Страхування є оптимальним методом фінансування ризику за умов**, що страхова сума з урахуванням рентабельності капіталу не перевищує величину витрат, необхідних для мінімізації негативних наслідків ризику іншим способом.

Методами реагування на ризики, що можуть мати позитивні наслідки для проекту, є використання та розподіл можливості.



**Використання можливості** – це реалізація заходів, що підвищують імовірність виникнення ризику з позитивними наслідками або максимізують ці наслідки. Проте використання можливості часто передбачає додаткові витрати коштів або часу, а отже, є ефективним за умов, що розмір додаткових витрат не перевищує вигоди, отримані в межах проекту в результаті реалізації можливості.

**Розподіл можливості** – це передача відповідальності за ризик з позитивними для проекту наслідками іншій стороні, яка має більш ефективні способи використання можливості в інтересах проекту.

**!** Оптимальні методи управління ризиків обираються за результатами їх аналізу ними, аналогічно розробляються плани протиризикових заходів. Результати аналізу ризиків також широко використовують для порівняння очікуваних результатів альтернативних проектів та визначення доцільності реалізації проекту за наявного рівня його ризикованості.

Результатом аналізу ризиків та відбору оптимальних методів управління ними є **план управління ризиками** проекту, що містить:

- реєстр ризиків, тобто опис виявлених факторів ризику, пов'язаних з ним ризиків та їх позитивних або негативних наслідків, а також результати якісного і кількісного аналізу ризиків;
- перелік осіб, відповідальних за ризик (власників ризику) з визначенням їх повноважень та ступеня відповідальності;
- опис узгоджених методів реагування на ризики та комплекс відповідних заходів, а також перелік конкретних дій щодо реалізації визначених заходів;
- опис умов та симптомів виникнення ризику з визначенням контрольних точок для здійснення періодичного моніторингу та контрольних точок (точок запуску) для початку реалізації протиризикових заходів;
- резервні методи та відповідні заходи реагування на ризики, розроблені на випадок неефективності реагування на ризики за стандартним планом;
- розрахунок резервів і нормативів, що визначають граничний рівень ризиків для проекту.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Сформулюйте визначення понять “невизначеність” та “ризик”.
2. Як співвідносяться поняття “невизначеність”, “ризик”, “фактор ризику” та “наслідки ризику”?
3. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління ризиками проекту.
4. У чому полягає мета ідентифікації ризиків?
5. Охарактеризуйте моделі ідентифікації ризиків.
6. Назвіть основні методи ідентифікації ризиків, їх переваги та недоліки.
7. Складіть логічну схему ідентифікації ризиків, використовуючи методи та інструменти, які вважаєте найбільш ефективними.
8. Яка мета якісного аналізу ризиків?
9. Охарактеризуйте схему якісного аналізу ризиків з використанням ранжирування.
10. Охарактеризуйте схему якісного аналізу ризиків з використанням оцінної моделі.
11. Складіть можливу логічну схему якісного аналізу ризиків.
12. Яка мета кількісного аналізу ризиків?
13. Назвіть основні методи кількісного аналізу ризиків, їх переваги та недоліки.
14. Яка основна проблема кількісного аналізу ризиків проекту, що реалізовувався у сфері публічного управління?
15. Назвіть основні методи реагування на ризики.

**Список рекомендованих джерел**

1. *Верба В. А.* Проектний аналіз : підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – К. : КНЕУ, 2000. – 322 с.
2. *Вишняков Я. Д.* Общая теория рисков : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Я. Д. Вишняков, Н. Н. Радаев. – 2-е изд., испр. – М. : Издат. центр “Академия”, 2008. – 368 с.
3. *Воронцовский А. В.* Инвестиции и финансирование: методы оценки и обоснования / А. В. Воронцовский. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1998. – 528 с.
4. *Григор’єва О. Є.* Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проєктів, та методи їхнього кількісного вимірювання [Електронний ресурс] / О. Є. Григор’єва. – Режим доступу : [http://vlp.com.ua/files/11\\_34.pdf](http://vlp.com.ua/files/11_34.pdf)
5. *Клименко С. М.* Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.
6. *Ковшун Н. Е.* Аналіз та планування проєктів : навч. посіб. / Н. Е. Ковшун. – К. : Центр учб. л-ри, 2008. – 344 с.
7. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности “Менеджмент организаций” / [И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2010. – 960 с.
8. *Машина Н. І.* Економічний ризик і методи його вимірювання : навч. посіб. / Н. І. Машина. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 188 с.
9. *Милошевич Д.* Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич ; пер. с англ. Е. В. Мамонтова ; под ред. С. И. Неизвестного. – М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. – 729 с.
10. *Недосекин А. О.* Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетких множеств : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.10 “Финансы, денежное обращение и кредит” / А. О. Недосекин. – М., 2011. – 48 с.
11. *Ніколайчук М. В.* Ідентифікація ризиків підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Ніколайчук // Сучасний соціокультурний простір : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24–26 верес. 2009 р. – Режим доступу : <http://intkonf.org/nikolaychuk-mv-den-prof-tereschenko-oo-identifikatsiya-rizikiv-pidpriemstva/>
12. *Порохня В. М.* Стратегічне управління : навч. посіб. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 224 с.
13. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка [Електронний ресурс] : Наказ М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 13 листоп. 2012 р. № 1279. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME121379.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME121379.html)
14. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 18 верес. 1991 р. № 1560-ХІІ. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
15. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) [Электронный ресурс]. – 4-е изд. – Режим доступа : [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
16. *Спікер П.* Соціальна політика: теми та підходи / П. Спікер. – К. : Фенікс, 2000. – 400 с.
17. *Старостина А. О.* Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / А. О. Старостина, В. А. Кравченко. – К. : ІВЦ “Вид-во “Політехніка”, 2004. – 200 с.
18. *Степанов В.* Анализ рисков: инструменты [Электронный ресурс] / В. Степанов. – Режим доступа : <http://stepanov.by/2011/04/28/>
19. *Хейне П.* Экономический образ мышления : пер. с англ. / П. Хейне. – 2-е изд. – М. : Дело (при участии изд-ва “Catallaxy”), 1993. – 421 с.

## РОЗДІЛ 10 ФОРМУВАННЯ Й ПОГОДЖЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

*Мета – формування та поглиблення знань з документального забезпечення проектної діяльності, удосконалення вмінь розроблення документів проекту.*

### *Навчальні цілі:*

- √ формування знань базової специфіки проектної документації:
  - термінології – змісту термінів “документ”, “документація проекту”, “техніко-економічне обґрунтування”, “проектно-кошторисна документація”, “проектна заявка”;
  - специфічних особливостей розроблення проектної документації для надання державної підтримки проекту;
- √ удосконалення знань щодо порядку розроблення документів проекту:
  - формування уявлення про класифікацію документів проекту; регламентуючі правила роботи з документами проекту;
- √ формування та розвиток умінь розроблення документів проекту.

**Ключові слова:** документ, проектна документація, проектно-кошторисна документація, техніко-економічне обґрунтування.

## 10.1. Склад проектної документації та узагальнений порядок її розробки

Документ, документація проекту, класифікація документів проекту, вимоги до проектно-ї документації.



**Документ** – носій письмової чи графічної інформації, який є основним первинним елементом комунікаційної системи проекту. Залежно від призначення документи мають різну форму.

**Документація проекту** – набір документів, що описують проект та регламентують діяльність у рамках проекту. Проект документується протягом усього життєвого циклу.

Документ проекту – закінчений (самостійний) документ, що докладно описує специфічні дії організації на всіх етапах життєвого циклу проекту. Обрані типи документів проекту, формат, у якому вони створюються, і метод їх організації – це те, що відрізняє організацію в реалізації проектів.

За відсутності регламентованих правил роботи з документами та у міру накопичення документів у проекті інформаційне середовище проекту може стати гальмом для його виконання.

Для різних типів проектів існує свій набір або пакет документів проекту.



*Спланованими результатами управління проектом на всіх фазах життєвого циклу є відповідні документи.* Наприклад, на передінвестиційній фазі – це концепція, техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), бізнес-план (БП), експертний висновок, Устав, концепція, логічна матриця, зміст проекту, декларація про наміри, а також оформлене рішення про перехід до наступної фази проекту. На фазі розроблення – це план проекту, тендерна документація, контракти тощо.

Документація проекту може бути класифікована в такий спосіб:

- установча (устав та інші установчі документи);
- інвестиційна (бізнес-плани, обґрунтування інвестицій, техніко-економічні обґрунтування та ін.);
- проектно-конструкторська (креслення, специфікації та ін.);
- проектно-кошторисна (проекти організації робіт, кошториси та ін.);
- нормативно-технічна (стандарти, норми, правила та ін.);
- документація із якості;
- технологічно-робоча (інструкції, технологічні карти та ін.);
- організаційно-розпорядницька: а) організаційна (організаційна структура, матриці відповідальності, положення про підрозділи, про менеджера проекту, правила внутрішнього розпорядку та ін.); б) розпорядницька (накази, розпорядження, вказівки, інструкції та ін.);
- інформаційно-довідкова (протоколи, акти, листи, довідки та ін.);
- планова (плани проекту, календарні графіки, мережеві графіки, гістограми, таблиці та ін.), у тому числі прогнозна;
- звітна (баланси проекту й підприємств-учасників, звіти про витрати та ін.);
- облікова (плани рахунків, головна книга й інші реєстри бухгалтерського чи управлінського обліку та ін.);

- розрахунково-платіжна (розрахункові відомості, чекові книжки, платіжні доручення та ін.);
- контрактна (договір про наміри, договори (контракти), акти приймання-здачі, протоколи узгодження ціни та ін.);
- транспортно-логістична (накладні, маршрутні листи та ін.);
- документація стратегічного характеру (стратегічні цілі проекту, концепція проекту, політика у сфері якості, кадрів та ін.);
- документація загального характеру.

Таблиця 10.1

### Основні документи управління проектом

Назва документа	Примітки
Концепція проекту	Розробляється ініціатором. Містить інформацію про цінність проекту, його мету, про те, на вирішення якої проблеми спрямований, очікувані вигоди, обмеження та можливі ризики
Техніко-економічне обґрунтування та/або бізнес-план	Розробляється менеджером проекту за участю заінтересованих сторін. Визначає фінансову вигоду проекту для організації. Іноді такий аналіз проводиться до початку проекту для встановлення доцільності самої ідеї
Експертний висновок	Незалежний експерт. Проектний аналіз ідеї
Статут проекту	Розробляється куратором. Формулює цілі і результати проекту
Логічна матриця проекту	Розробляється менеджером проекту за участю заінтересованих сторін. Визначає стратегічні та специфічні цілі проекту, критерії досягнення успіху, допущення та обмеження
Зміст проекту	Розробляється менеджером проекту за участю куратора і заінтересованих осіб. Менеджер спільно з проектною групою і заінтересованими сторонами визначає очікувані результати проекту
План взаємодії (комунікації)	Розробляється менеджером проекту. Встановлює інформаційні потреби проектної групи та заінтересованих осіб, а також спосіб поширення інформації
Структурна декомпозиція робіт	Розробляється менеджером проекту. Оформляється як орієнтована на результати структура робіт проекту, що визначає зміст проектних робіт
Матриця розподілу ролей і відповідальності	Розробляється менеджером проекту. Поєднує завдання і відповідальність учасників проектної групи зі структурною декомпозицією робіт
План ресурсів	Розробляється менеджером проекту. Перелік фізичних і людських ресурсів, необхідних для реалізації проекту
План контрактів	Розробляється менеджером проекту або групою забезпечення. Визначає ресурси або послуги, які потрібно закупити у зовнішнього постачальника
План управління ризиками	Розробляється менеджером проекту. Являє собою план заходів щодо мінімізації впливу можливих ризиків на різних етапах реалізації проекту
Календарний графік проекту	Розробляється менеджером проекту. Демонструє взаємозв'язок і терміни завдань, проміжні етапи їх виконання. Використовується для визначення критичного шляху
Бюджет проекту	Розробляється менеджером проекту або фінансовою групою. Визначає цільові витрати проекту
План управління якістю	Розробляється менеджером проекту або групою забезпечення якості. Являє собою опис способів забезпечення та контролю якості
План управління змінами	Розробляється менеджером проекту. Характеризує способи виявлення змін та управління ними
Контрольний список реалізації	Розробляється менеджером проекту. Являє собою список питань для обговорення з відділами компанії або споживачами
Зворотний зв'язок	Розробляється куратором, заінтересованими у проекті особами та учасниками проектних груп. Містить інформацію про вдосконалення реалізації

Важливе значення в управлінні проектами має правильне погодження та затвердження документів. Для цього можна використовувати універсальний шаблон супровідного листа документа, який містить обов'язкові реквізити і відображає історію до-

кумента та перелік осіб, залучених до його розроблення, погодження та затвердження (табл. 10.2).

- ! Обов'язковими для всіх документів проекту, як формальних так й неформальних, є такі реквізити: автор документа; дата складання документа; адресат (кому документ призначається).

Таблиця 10.2

### Шаблон супровідного листа

Супровідний лист							
Заповнює автор документа	[назва документа]						
	Дата створення					Номер документа	
	Організація (замовник)						
	Номер та назва проекту						
	Автор документа						
	Місце знаходження оригіналу документа						
	Реквізити актуалізації документа						
		Планова дата	Фактична дата	Статус документа	Версія документа	Дата	Підпис
	Введення в дію документа			Чернетка	Ч		
				Коригування	K1		
Закінчення дії документа					K2		
				K3			
			Завершений	3			

## 10.2. Документальне забезпечення ініціювання проекту. Громадське обговорення та погодження концепції проекту

Документування на фазі життєвого циклу проекту – ініціація. Процедура громадського обговорення та погодження передпроектної документації.

Група процесів ініціації є першою в життєвому циклі проекту. Отже, процес ініціації служить офіційним початком реалізації проекту.



**Ініціація проекту (Project Initiation)** – запуск процесу, який може завершитися санкціонуванням нового проекту.

**Процес ініціації проекту** – процес складання проектних заявок та їх затвердження або відхилення. У разі санкціонування проекту на цьому етапі розробляється Устав проекту, призначається менеджер проекту, а організація офіційно визнає необхідність початку його реалізації.

Група процесів ініціації складається з процесів, які здійснюються для визначення нового проекту або нової фази існуючого проекту шляхом отримання дозволу для початку проекту або фази.

Необхідність зумовлює подачу проектної заявки, яка, у свою чергу, запускає процес ініціації. Результатом цього процесу є підготовка Уставу проекту та попередній опис змісту проекту. Устав проекту та попередній опис змісту проекту (проектне завдання) стають вихідними документами процесу планування, який є наступним етапом життєвого циклу проекту.

Фазу ініціації проекту можна представити як процес, що складається з чотирьох послідовних підпроцесів (рис. 10.1):

- розроблення концепції;
- проведення техніко-економічного дослідження і бізнес-планування;
- підготовка оцінного висновку;
- прийняття стратегічного рішення про доцільність інвестування проекту.



У рамках процесів ініціації визначаються початкові цілі і зміст та фіксуються початкові фінансові ресурси. Визначаються внутрішні і зовнішні заінтересовані сторони проекту, які будуть взаємодіяти і впливати на загальний результат проекту. Вибирається менеджер проекту, якщо він ще не призначений. Ця інформація фіксується в *Уставі проекту* та *Реєстрі заінтересованих сторін проекту*. Після затвердження Уставу проекту вважається, що проект офіційно авторизований.

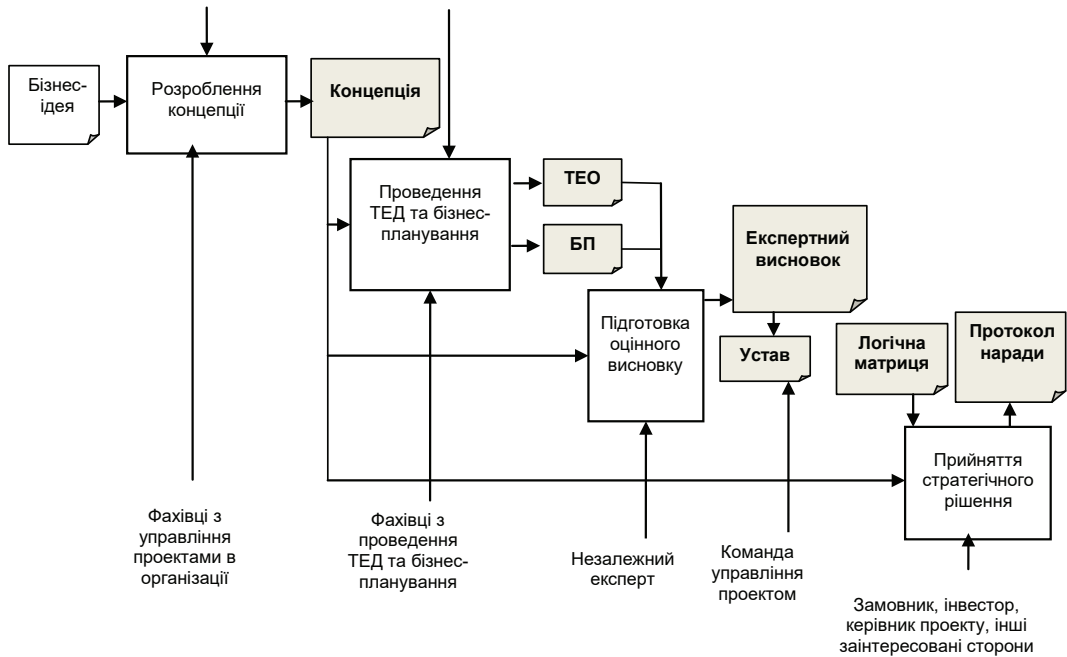


Рис. 10.1. Схема виконання робіт та їх документування на фазі ініціації проекту



**Устав проекту (Project Charter)** – документ, випущений ініціатором або замовником проекту, який формально узаконює існування проекту і надає менеджеру проекту повноваження використовувати ресурси організації в операціях проекту.

**Реєстр заінтересованих сторін (Stakeholder Register)** – документ проекту, що включає визначення, оцінку та класифікацію заінтересованих сторін проекту.

Територіальна громада є ключовою заінтересованою стороною (цільовою групою, бенефіціаром) публічних проєктів. З метою врахування громадських інтересів під час розроблення проєктів обов'язково проводиться громадське обговорення (слухання).



Громадські слухання є однією з форм участі членів територіальної громади у здійсненні місцевого самоврядування, яка передбачена ст. 13 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР.

Проведення громадських обговорень проєктів передбачено законодавством України такими нормативними актами:

– Порядок проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проєктів містобудівної документації на місцевому рівні, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. № 555;

– Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996;

– Порядок залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 29 червня 2011 р. № 771;

– Положення про участь громадськості у прийнятті рішень у сфері охорони довкілля, затверджене Наказом Міністерства охорони навколишнього природного середовища України від 18 грудня 2003 р. № 168.



**Громадське обговорення** (публічне слухання або відкрите засідання) – процедура виявлення громадської думки з метою її врахування при прийнятті органами виконавчої влади рішень з питань, що справляють чи можуть справити негативний вплив на стан довкілля (навмисне вивільнення генетично змінених організмів; розміщення, проєктування, будівництво або реконструкція об'єктів; розробка проєктів нормативно-правових актів тощо).

Суб'єкти громадського обговорення – це:

- органи державної влади;
- підприємства, установи, організації незалежно від форм власності, суб'єкти підприємницької діяльності, які планують або здійснюють господарську діяльність;
- засоби масової інформації;
- заінтересована громадськість.

Предметом обговорення на громадських слуханнях можуть бути, серед інших питань, що належать до відання місцевого самоврядування, і концепції:

1) проєктів нормативно-правових актів міської (селищної, сільської) та районної в місті ради, її виконавчого комітету, міського (селищного, сільського) голови та голови районної в місті ради;

2) проєктів та програм, що виконуються чи плануються до виконання в територіальній громаді;

3) інформація про вирішення окремих питань, які торкаються інтересів всіх членів громади або її окремих частин (районів, мікрорайонів, вулиць тощо);

4) інші питання місцевого значення, ініційовані членами територіальної громади.



Проєкт концепції програми чи проєкту публікується в місцевих засобах масової інформації та підлягає громадському обговоренню. Метою громадського обговорення є урахування думки, досвіду, позиції, інтересів та можливої участі у реалізації програми заінтересо-



ваних сторін: людей, установ, організацій, стан яких може змінитися внаслідок її реалізації. Громадське обговорення із заінтересованими сторонами є обов'язковою складовою процесу підготовки, вироблення та впровадження пропозицій щодо процесу розробки і функціонування публічних проектів.

Громадське обговорення розпочинається з дня оприлюднення інформаційного повідомлення і триває не менше ніж 30 днів (вимога Порядку проведення консультацій з громадськістю).

Пропозиції та зауваження, що надійшли під час публічного громадського обговорення, вивчаються та аналізуються із залученням у разі потреби відповідних фахівців. Орган виконавчої влади забезпечує врахування результатів обговорення під час прийняття остаточного рішення. За результатами публічного громадського обговорення орган виконавчої влади готує звіт. Звіт має бути доведений до відома громадськості шляхом оприлюднення його на офіційному веб-сайті відповідного органу влади та в інший прийнятний спосіб не пізніше, ніж через два тижні після закінчення обговорення.



Після аналізу рішення, прийнятого за результатами громадського обговорення, ініціатор погоджує проект концепції програми/проекту з управлінням фінансів, яке надає оцінку фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів, необхідних для виконання програми/проекту; з управлінням економіки, екологічною інспекцією та іншими заінтересованими органами виконавчої влади, які надають оцінку очікуваних результатів виконання програми, зокрема економічних, соціальних, екологічних, та визначення її ефективності.

Разом з висновками управління фінансів, управління економіки, екологічної інспекції та інших заінтересованих органів виконавчої влади та інформацією про результати громадського обговорення ініціатор подає проект концепції програми/проекту для погодження і формулювання узагальненого висновку до виконавчого комітету місцевої ради.

Під час погодження проекту концепції програми/проекту враховуються:

- пріоритетність проблеми;
- інноваційна спрямованість;
- обґрунтованість, комплексність та екологічна безпека програмних заходів, строк їх вжиття;
- наявність реальних можливостей фінансування програми за рахунок коштів місцевого бюджету;
- співвідношення фінансування програми за рахунок коштів місцевого бюджету та інших джерел;
- соціально-економічна ефективність програми (рівень наближення до відповідних стандартів ЄС, підвищення конкурентоспроможності, питання енергозбереження тощо), очікувані кінцеві результати виконання програми та її вплив на соціально-економічний та культурний розвиток території.

Після отримання узагальненого висновку виконавчого комітету ініціатор доопрацьовує проект концепції з урахуванням зауважень і повторно надсилає його до виконавчого комітету для погодження. У разі схвалення концепції програми виконавчий комітет міської ради приймає рішення про розроблення проекту програми, визначає одного або кількох головних розробників проекту програми – місцевий орган виконавчої влади; головного виконавця або координатора, співвиконавців програми, строк розроблення проекту програми та його подання на розгляд сесії міської ради.

### 10.3. Техніко-економічне обґрунтування проекту: оформлення й погодження результатів аналізу інвестиційних можливостей

Регламент розроблення техніко-економічного обґрунтування. Структура попереднього інвестиційного меморандуму.

На етапі проведення техніко-економічних досліджень у межах фази ініціації проекту розробляється проектна документація – техніко-економічне обґрунтування та бізнес-план проекту.



**Бізнес-план** – форма представлення інвестиційного проекту у вигляді компактного документа, що виконується, як правило, на стадіях попереднього техніко-економічного обґрунтування і техніко-економічного обґрунтування.

Бізнес-план містить необхідну інформацію, що характеризує інвестиційний проект, обґрунтовує доцільність та можливість його здійснення, демонструє позитивні макроекономічні результати від його реалізації, а також обґрунтування виконання погашення фінансових та майнових зобов'язань щодо джерел фінансування інвестиційного проекту.

**Техніко-економічне обґрунтування** (ТЕО) являє собою комплексний передпроектний документ, що розробляється для оцінки економічної доцільності виробництва нових об'єктів, реконструкції або модернізації існуючих об'єктів, підприємств тощо.

Техніко-економічне обґрунтування – це документ, багато в чому схожий з бізнес-планом, однак не слід ототожнювати ці два поняття. Техніко-економічне обґрунтування, на відміну від бізнес-плану, не містить аналізу фінансових ризиків, аналізу маркетингової стратегії. ТЕО розробляється для підтвердження економічної ефективності вибору запропонованих технологій, процесів, рішень проекту.

Таблиця 10.3

#### Нормативні документи, що регламентують розроблення ТЕО та бізнес-плану

№ з/п	Документ проекту	Нормативний документ, що регламентує виконання
1	Бізнес-план	Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (Наказ Мінекономіки від 6 жовтня 2006 р. № 290); Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31 серпня 2010 р. № 73)
2	Техніко-економічне обґрунтування	Методичні рекомендації з підготовки інвестиційних проектів (затверджено колегією Мінекономіки України, протокол від 19 грудня 1994 р. № 7/16) (друга редакція 1999 р.); Методичні рекомендації щодо розроблення техніко-економічного обґрунтування забезпечення ефективного використання об'єктів права державної та комунальної власності, що пропонуються до передачі (Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 27 грудня 2013 р. № 1591); Методичні рекомендації з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка (Наказ Мінекономіки від 12 листопада 2012 р. № 1279)

Основою першої фази життєвого циклу інвестиційного проекту є розробка *техніко-економічного обґрунтування проекту*, яка проводиться у два етапи (див. рис. 10.2):

- попередня техніко-економічна оцінка проекту;
- детальна оцінка ефективності інвестиційного проекту.

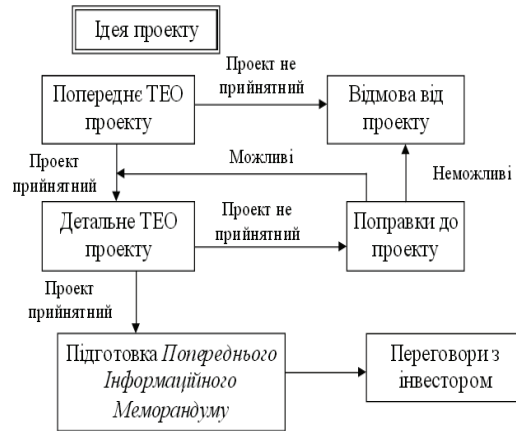


Рис. 10.2. Схема розробки ТЕО інвестиційного проекту

Техніко-економічне обґрунтування, що дає змогу прийняти певне рішення щодо проекту, потребує значних коштів і тривалого часу. Тому перед виділенням коштів на таке обґрунтування потрібно здійснити попередню оцінку ідеї проекту за допомогою попереднього обґрунтування. Його слід розглядати як проміжну стадію між вивченням проектних можливостей і докладним техніко-економічним обґрунтуванням. Різниця між ними полягає в детальності здобутої інформації та аналізі проектних альтернатив.

Розробка ТЕО проекту починається з того, що формулюється кінцева мета проекту та виявляються можливі шляхи досягнення цієї мети (перший етап), тобто розглядається багатоваріантність напрямів розробки проекту з погляду вибору технології, устаткування, виробничої потужності, місця розташування, фінансування, строків виконання проекту тощо. У разі, коли за попередніми розрахунками всі витрати за проектом значно перевищують надходження, тобто проект є збитковим, його відхиляють і до нього більше не повертаються.

Якщо попередня оцінка ефективності проекту не дала однозначної негативної відповіді про його економічну життєздатність і показала, що проект є або можливо буде прибутковим, можна переходити до другого етапу розробки ТЕО.

Другий етап розробки ТЕО передбачає розширену, деталізовану оцінку ефективності інвестиційного проекту в конкретних розрахунках та цифрах. Кінцевим результатом цієї роботи має стати *попередній інвестиційний меморандум* (табл. 10.4), що надалі використовується під час переговорів з інвестором. У цьому документі мають бути відображені такі аспекти інвестиційного проекту:

- загальна інформація про інвестиційний проект;
- оцінка маркетингових факторів;
- визначення виробничої програми;
- вибір технології та виробництва і технологічного устаткування;
- вибір місця розташування виробництва;
- забезпеченість ресурсами;
- екологічна оцінка проекту;
- вибір проектувальників, підрядників та постачальників обладнання, сировини, покупців продукції тощо;

- інституціональні аспекти проекту;
- фінансова та економічна оцінка проекту;
- аналіз чутливості;
- оцінка ризиків проекту.



**Попередній інвестиційний меморандум** є основним первісним документом, що надає потенційному інвестору (кредитору) необхідну інформацію про інвестиційний проект, тобто дає змогу прийняти рішення про можливу участь у проекті.

Таблиця 10.4

### Структура попереднього інвестиційного меморандуму

Структурний елемент	Інформаційне наповнення
1	2
1. Вступ	Коротке резюме (обсяг не більше від однієї сторінки): <ul style="list-style-type: none"> <li>– хто і що пропонує;</li> <li>– чому ця пропозиція повинна зацікавити інвестора</li> </ul>
2. Загальна ситуація	Загальна ситуація в конкретній галузі промисловості, на яку зорієнтований інвестиційний проект, потреба в інвестиціях у цій галузі з огляду на загальну економічну реформу
3. Нинішній стан існуючого виробництва	Існуюче виробництво і його прибутковість: <ul style="list-style-type: none"> <li>– місцезнаходження;</li> <li>– коротка історія виробництва;</li> <li>– проектна потужність і фактичні обсяги виробництва;</li> <li>– вузькі місця;</li> <li>– забезпеченість сировиною;</li> <li>– технологічний рівень, технології, що використовуються;</li> <li>– організація маркетингу, підхід до реалізації продукції;</li> <li>– рівень і гнучкість матеріально-технічного забезпечення;</li> <li>– загальна прибутковість.</li> </ul> Інфраструктура і комунікації: <ul style="list-style-type: none"> <li>– дороги, залізничне сполучення і т.ін.;</li> <li>– забезпеченість електроенергією, паром і т.ін.;</li> <li>– ремонтна база;</li> <li>– житловий фонд, об'єкти соціально-побутового та культурного призначення;</li> <li>– інше</li> </ul>
4. Опис проекту, що пропонується	Обґрунтування інвестиції, технічні, комерційні і контрактні питання: <ul style="list-style-type: none"> <li>– тип проекту (усунення вузьких місць, реконструкція старого або будівництво нового виробництва);</li> <li>– очікуваний обсяг попиту на продукцію нового виробництва;</li> <li>– виробничі потужності, технології, що використовуються;</li> <li>– доступність і комерційні умови постачання сировини;</li> <li>– загальна технічна життєздатність (включаючи основне виробництво та інфраструктуру);</li> <li>– маркетингові умови (організація реалізації продукції); асортимент продукції та ціни реалізації;</li> <li>– принципи будівництва (наприклад "під ключ" і т.ін.), процедури тендерного процесу і вибір підрядника.</li> </ul> Графік виконання проекту: <ul style="list-style-type: none"> <li>– вимоги до персоналу, чисельність працюючих, оплата праці.</li> </ul> Юридична структура нового підприємства, принципи управління: <ul style="list-style-type: none"> <li>– юридична структура підприємства, що пропонується (кількість, ролі і частки співвласників);</li> <li>– методи управління і роботи підприємства;</li> <li>– відомості про засновників та інвесторів проекту</li> </ul>
5. Особливий статус проекту (якщо такий існує)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Посилання на особливий статус проекту на Україні, якщо такий існує;</li> <li>– пільги, що надаються цим статусом</li> </ul>

Закінчення табл. 10.4

1	2
6. Фінансові питання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Експлуатаційні і капітальні витрати; собівартість продукції;</li> <li>– прибутковість проекту;</li> <li>– співвідношення позикового і акціонерного капіталу;</li> <li>– джерела фінансування (внутрішні, іноземні, міжнародні фінансові установи та ін.);</li> <li>– загальні умови і терміни фінансування (строки виплат, комісійні проценти та ін.);</li> <li>– оподаткування (можливе збільшення або зниження і т.ін.);</li> <li>– фінансові гарантії (наприклад Ексімбанк США, уряд України і т.ін.)</li> </ul>
7. Прогнозування потоків готівки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основні припущення і результати, одержані з фінансової моделі проекту (внутрішня ставка доходу, чиста зведена цінність і т.ін.);</li> <li>– розрахунки потоків готівки</li> </ul>
8. Аналіз чутливості і ризиків проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз чутливості прибутковості проекту до різних вхідних параметрів (капітальні витрати, ціни на сировину, ціни на продукцію тощо);</li> <li>– оцінка факторів фінансового і економічного ризиків;</li> <li>– оцінка політичного ризику, ризику, пов'язаного з неконвертованістю місцевої валюти, і т.ін.</li> </ul>
9. Графік і план дій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Загальний графік проекту у часі;</li> <li>– план дій з розподілом ресурсів і обов'язків</li> </ul>
10. Висновки	Загальна оцінка економічної життєздатності проекту та потенційної прибутковості з погляду інвесторів

#### 10.4. Документальне забезпечення державної підтримки реалізації проекту



**Механізм державної підтримки реалізації інвестиційних проектів** у пріоритетних галузях економіки передбачає участь держави у розробленні та/або реалізації інвестиційних проектів та надається після державної реєстрації проектних інвестиційних пропозицій. Усі інвестиційні проекти, що передбачають використання будь-якої форми державної підтримки, підлягають обов'язковій реєстрації в Мінекономрозвитку України.

Види державної підтримки:

- пряме бюджетне фінансування (співфінансування) розробки інвестиційних проектів;
- особливості оподаткування (протягом 10 років звільнення або часткове звільнення від сплати податку на прибуток);
- преференції з ввізного мита та з податку на додану вартість при імпорті обладнання (устаткування) та комплектуючих;
- право на прискорену амортизацію окремих видів основних фондів;
- відшкодування відсотків за кредитами в банках;
- державні гарантії для залучення іноземних кредитів (позик);
- законодавчі акти, що відображають передумови участі держави в розробленні (реалізації) інвестиційних проектів, наведені в табл. 10.5.

Таблиця 10.5

### Законодавчі передумови забезпечення участі держави у розробленні та/або реалізації інвестиційних проектів

Нормативно-правовий акт	Процедурний контекст
1	2
Закон України “Про інвестиційну діяльність” в редакції від 6 листоп. 2014 р. № 1560-12	Стаття 12-1 “Державна підтримка та стимулювання інвестиційної діяльності”
Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку відбору проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів, для розроблення або реалізації яких надається державна підтримка” від 13 листоп. 2013 р. № 835	Цей Порядок визначає механізм відбору проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів, для розроблення або реалізації яких відповідно до ч. 1 ст. 12 Закону України “Про інвестиційну діяльність” надається державна підтримка (далі – відбір), перелік документів, що подаються для відбору, та критерії відбору, і визначення форми надання державної підтримки
Постанова Кабінету Міністрів України “Про порядок ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями” від 26 листопада 2008 р. № 1027-2008-п	Цей Порядок регулює питання ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються за рахунок фінансових ресурсів міжнародних фінансових організацій, за винятком Міжнародного валютного фонду (МВФ), які залучаються як позика, кредит чи грант державою або під державні гарантії (позика). У Порядку наведено визначення ключових термінів і понять управління проектами: бенефіціар, група управління проектом, ініціатор проекту, координатор проекту, проект, системний проект, інвестиційний проект, проектна пропозиція, стратегічні і програмні документи. Системний проект – спрямований на підтримку реформ в Україні проект, у рамках якого позика використовується для фінансування державного бюджету. Інвестиційний проект – проект, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності та у рамках якого погашення і обслуговування позики здійснюється за рахунок коштів бенефіціара. У Порядку регламентовано процедури ініціювання, підготовки, реалізації проектів, окремо для інвестиційних та системних проектів
Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)” від 8 грудня 2010 р. № 1255	Державна підтримка для реалізації національних проектів може надаватися, зокрема, у формі: співфінансування з державного та/або місцевих бюджетів; державних і місцевих гарантій відповідно до законодавства з метою забезпечення виконання боргових зобов'язань за запозиченнями суб'єктів господарювання; кредитування за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів; повної або часткової компенсації за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів відсотків за кредитами, залученими суб'єктами господарювання. Реалізація національних проектів може здійснюватися на умовах державно-приватного партнерства. Наведено структуру попереднього техніко-економічного обґрунтування проекту та процедуру його затвердження
Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки з метою реалізації національних проектів на умовах співфінансування” від 3 серпня 2011 р. № 847	Цей Порядок визначає механізм використання коштів, передбачених у державному бюджеті за програмою “Державна підтримка реалізації національних проектів на умовах співфінансування” (бюджетні кошти). Державний інвестор використовує бюджетні кошти в повному обсязі виключно для надання державної підтримки на умовах співфінансування, у тому числі шляхом надання кредитів, позик та інвестицій, суб'єктам господарювання, що беруть участь у вжитті заходів щодо реалізації таких проектів та/або їх складових за рахунок власних та/або залучених коштів. Державний інвестор здійснює організаційне, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення проведення конкурсу

## Закінчення табл. 10.5

1	2
<p>Закон України “Про державно-приватне партнерство” від 1 липня 2010 р. № 2404–VI</p> <p>Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства” від 17 березня 2011 р. № 279</p> <p>Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки” від 11 квітня 2011 р. № 384</p> <p>Розпорядження Кабінету Міністрів України “Концепція розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки” від 14 серпня 2013 р. № 739-р</p>	<p>Закон визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства (ДПП) на договірній основі.</p> <p>Законом передбачена державна підтримка у вигляді державних та місцевих гарантій, фінансування заходів, та в іншій формі згідно із Законом.</p> <p>Постановою КМУ № 279 затверджено Порядок надання державної підтримки ДПП.</p> <p>Постановою КМУ № 384 затверджено: Порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП щодо об’єктів державної, комунальної власності та власності АРК; Порядок проведення аналізу ефективності здійснення ДПП.</p> <p>Згідно з Концепцією, державна фінансова підтримка державно-приватного партнерства повинна передбачати: надання прямої фінансової підтримки; відшкодування з державного бюджету витрат приватного партнера за надані споживачам послуги в порядку, встановленому законодавством; надання державних гарантій з метою забезпечення виконання боргових зобов’язань суб’єктів господарювання та кредитування за рахунок державного і місцевих бюджетів; удосконалення нормативно-правової бази з питань забезпечення розвитку державно-приватного партнерства і його адаптацію до законодавства ЄС</p>
<p>Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України “Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка” від 11 червня 2012 р. № 724</p>	<p>Наказом затверджено Форму проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка; Порядок розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка; Форму інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка</p>
<p>Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України “Про деякі питання підготовки документів для реалізації проектів соціально-економічного розвитку” від 20 червня 2013 р. № 699</p>	<p>Наказом затверджено форми: інформаційного листа щодо проекту соціально-економічного розвитку; техніко-економічного обґрунтування проекту соціально-економічного розвитку; інформації про відповідність проекту соціально-економічного розвитку встановленим критеріям</p>
<p>Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України “Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка” від 13 листопада 2012 р. № 1279</p>	<p>Методичні рекомендації підготовлено з метою забезпечення однозначного підходу до розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка</p>

Форма інвестиційного проекту, для реалізації якого  
може надаватися державна підтримка

1. Резюме.
  - 1.1. Мета проекту.
  - 1.2. Напрями використання інвестицій.
  - 1.3. Відповідність проекту стратегічним програмним документам держави.
  - 1.4. Прогнозні обсяги виробництва продукції (товарів, послуг).
  - 1.5. Потреба в інвестиціях.
  - 1.6. Необхідність забезпечення земельною ділянкою або правами на неї (оренда, суперфіцій, емфітевзис) для реалізації проекту.
  - 1.7. Основні показники ефективності проекту, у тому числі енергоефективності.
  - 1.8. Висновки експертизи відповідно до законодавства.
2. Загальна характеристика стану та проблем, пов'язаних з розвитком об'єктів та суб'єктів інвестиційної діяльності.
  - 2.1. Характеристика об'єктів та суб'єктів інвестиційної діяльності.
  - 2.2. Характеристика продукції (товарів, послуг).
  - 2.3. Результати аналізу ринків збуту продукції (товарів, послуг).
  - 2.4. Аналіз конкурентного потенціалу суб'єкта, зокрема виявлення можливостей розвитку, загроз та проблем у діяльності.
3. Організаційний план.
4. План маркетингової діяльності.
5. План виробничої діяльності.
6. План реалізації проекту.
  - 6.1. Строк введення в дію основних фондів.
  - 6.2. Кадрове забезпечення.
  - 6.3. Організаційна структура та управління проектом.
  - 6.4. Розвиток інфраструктури.
  - 6.5. Заходи з охорони навколишнього природного середовища.
  - 6.6. Джерела фінансування проекту і виплат за зобов'язаннями суб'єкта інвестиційної діяльності.
  - 6.7. Гарантії та схема повернення інвестицій, якщо таке повернення передбачено проектом.
7. Фінансовий план.
8. Прогноз економічного та соціального ефекту від реалізації проекту.
9. Прогноз надходжень до бюджетів та державних цільових фондів.
10. Інформація про ризики проекту, запобіжні заходи і страхування ризиків у випадках, передбачених законом.
11. Пакет документів з обґрунтуванням оцінки впливу на навколишнє природне середовище.
12. Інформація про стан розроблення проектно-кошторисної документації у разі, якщо до інвестиційного проекту включено проект будівництва.
13. Додатки.

Усі документи та інформація, які не ввійшли до основних глав, описуються в додатках.

  - 13.1. Фотографії, креслення, патентна інформація про продукцію.
  - 13.2. Результати маркетингових досліджень.
  - 13.3. Фотографії і схеми суб'єкта інвестиційної діяльності.



- 13.4. Схеми організаційної структури суб'єкта інвестиційної діяльності.  
 13.5. Фінансово-економічні розрахунки (таблиці, графіки).  
 13.6. Лист про підтримку проекту центральним органом виконавчої влади, відповідальним за забезпечення проведення державної політики у сфері, у якій передбачається реалізація проекту.  
 13.7. Інформація про кредитора.  
 13.8. Інформація щодо способу забезпечення погашення (гарантія банку, застава тощо) та обслуговування залучених фінансових ресурсів.  
 13.10. Фінансовий звіт суб'єкта інвестиційної діяльності на останню звітну дату та фінансові звіти за минулий рік.
- Організаційно-функціональну схему проекту державно-приватного партнерства за державними гарантіями наведено на рис. 10.3.

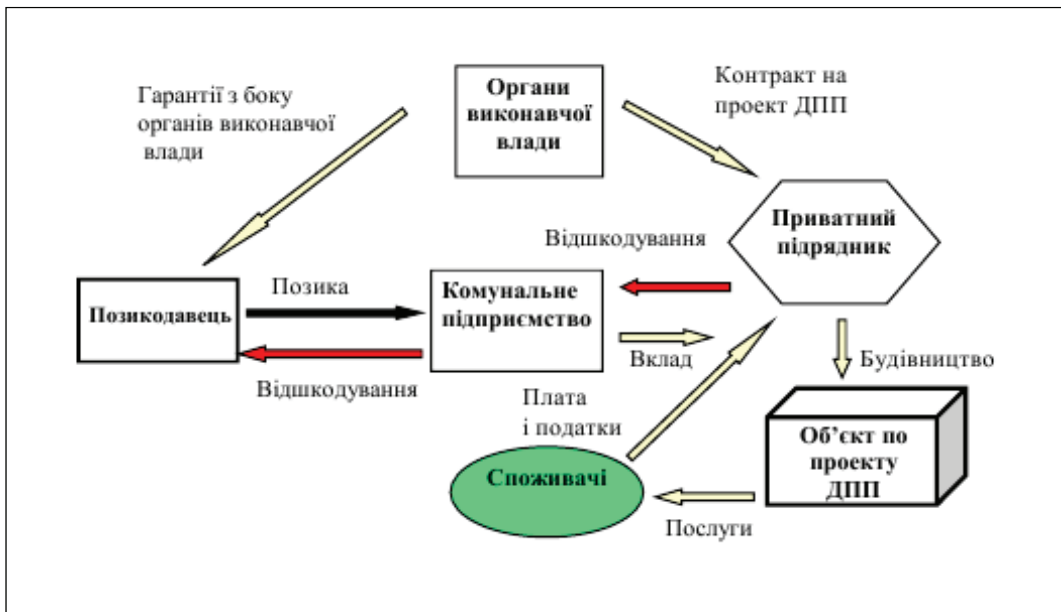


Рис. 10.3. *Організаційно-функціональна схема проекту державно-приватного партнерства за державними гарантіями*

### Резюме

Підсумовуючи цей розділ, зробимо наголос на тому, що будь-який проект – це сукупність документів, що характеризують проект від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу і включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідаційну стадії реалізації. Протягом життєвого циклу звичайного проекту керівник може створювати до 50 різноманітних типів документів, щоб полегшити планування, відслідкування та формування звітів з проекту. Метод, за допомогою якого керівник управляє документацією проекту, може забезпечити успішність проекту або стати перешкодою для його реалізації.

### Запитання для самоперевірки

1. Визначте роль документів у проекті.
2. Назвіть основні документи проекту на фазі життєвого циклу “ініціація проекту”.
3. Назвіть основні документи проекту на фазі життєвого циклу “розроблення проекту”.
4. Визначте основні класифікаційні групи проектної документації.
5. Охарактеризуйте процедуру проведення громадських слухань під час обговорення проекту концепції програми.
6. Назвіть основні відмінності між техніко-економічним обґрунтуванням та бізнес-планом.
7. Охарактеризуйте документ “інвестиційний меморандум”.
8. Назвіть основні види державної підтримки інвестиційних проектів.

### Список рекомендованих джерел

1. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / [В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва] ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – С. 103–105.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) [Електронний ресурс] // Project Management Institute. – Fifth Edition. – 2013. – Режим доступу : [http://ec-univer.ru/m/upo/projects/statute\\_methodology](http://ec-univer.ru/m/upo/projects/statute_methodology)
3. *Ким Хэлдман*. Управление проектами. Быстрый старт / Ким Хэлдман ; пер. с англ. Ю. Шпаковой ; под ред. С. И. Неизвестного. – М. : ДМК Пресс ; Академия АйТи, 2008. – 352 с.
4. *Коршунова Е. М.* Бизнес-план инвестиционного проекта : учеб. пособие / Е. М. Коршунова, Н. А. Малинина, К. В. Малинина. – СПб. : Гос. архит.-строит. ун-т, 2011. – 135 с.
5. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств [Електронний ресурс] : Наказ Мінекономіки від 6 жовт. 2006 р. № 290. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii&pageNumber=3>
6. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів [Електронний ресурс] : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31 серп. 2010 р. № 73. – Режим доступу : [malin-rda.gov.ua/metodrekomend.doc](http://malin-rda.gov.ua/metodrekomend.doc)
7. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка [Електронний ресурс] : Наказ Мінекономіки від 12 листоп. 2012 р. №1279 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zt-rada.gov.ua/pages/p4357>
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення техніко-економічного обґрунтування забезпечення ефективного використання об’єктів права державної та комунальної власності, що пропонуються до передачі [Електронний ресурс] : Наказ М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 27 груд. 2013 р. № 1591. – Режим доступу : <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-metodichnih-rekomendacii-shodo-rozroblenn-doc175584.html>

9. Про затвердження Форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для реалізації якого може надаватися державна підтримка [Електронний ресурс] : Наказ М-ва економіки України від 11 черв. 2012 р. № 724. – Режим доступу : [http://www.me.gov.ua Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii&pageNumber=1](http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii&pageNumber=1)

10. Про порядок проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 трав. 2011 р. № 555. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/555-2011-%D0%BF>

11. Про порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 2010 р. № 996. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>

12. Про порядок залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на стан довкілля [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 черв. 2011 р. № 771. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/771-2011-%D0%BF>

13. Про участь громадськості у прийнятті рішень у сфері охорони довкілля [Електронний ресурс] : Положення, затверджене Наказом М-ва охорони навколишнього природного середовища України від 18 груд. 2003 р. № 168. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0155-04>

## ЧАСТИНА III

### ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ

#### РОЗДІЛ 11    УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЄКТУ

*Мета* – формування та поглиблення знань у сфері управління людськими ресурсами проекту, що включає процеси, необхідні для організації ефективної роботи команди проекту.

#### *Навчальні цілі:*

- √ формування знань базової специфіки управління людськими ресурсами проекту:
  - термінології – змісту термінів “команда проекту”, “команда управління проектом”, “процеси управління людськими ресурсами проекту”, “мотивація”;
  - основних принципів управління людськими ресурсами проекту;
- √ удосконалення знань щодо процесів управління людськими ресурсами проекту:
  - розуміння загальної схеми процесів управління людськими ресурсами проекту з метою прийняття своєчасних рішень відносно організації, управління та розвитку команди проекту;
- √ формування та розвиток умінь організації роботи проектною командою при розробленні та виконанні державних проєктів і програм.

*Ключові слова:* управління людськими ресурсами проекту, команда проекту, команда управління проектом, процеси управління людськими ресурсами проекту, мотивація в умовах проекту, стимулювання персоналу проекту.

## 11.1. Основні поняття та цілі управління людськими ресурсами проекту

Управління людськими ресурсами проекту. Команда проекту. Взаємозв'язок між проектом, командою проекту та іншими заінтересованими сторонами. Основні стадії життєвого циклу команди проекту.

Управління людськими ресурсами проекту включає процеси організації, управління і керівництва командою проекту. Усі без винятку проекти потребують ефективної командної роботи для успішного об'єднання різних сфер діяльності, що входять до них.



**Команда проекту** – група людей, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підлеглих його керівнику; основний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається.

Команда проекту складається з людей, яким визначено ролі і відповідальність за виконання проекту. У міру виконання проекту професійний і чисельний склад команди проекту може змінюватися. Членів команди проекту також іноді називають “персоналом проекту”.

Команда проекту складається з *менеджера проекту, команди управління проектом* та *інших членів команди*, які виконують роботу, але не обов'язково беруть участь в управлінні проектом. Команда складається з представників різних груп, що володіють знаннями в конкретній предметній галузі або набором конкретних навичок і виконують роботу за проектом.



**Менеджер проекту** є особою, яка відповідає за обмін інформацією з усіма заінтересованими сторонами проекту, зокрема зі спонсором проекту, командою проекту та іншими ключовими заінтересованими сторонами проекту.

Менеджер проекту призначається виконуючою організацією для досягнення цілей проекту.



**Команда управління проектом** – частина команди проекту, яка відповідає за виконання дій з управління і керівництва проектом, таких як ініціація, планування, виконання, моніторинг, контроль і завершення різних фаз проекту.

Команда управління проектом також може називатися “*ядром*”, “*адміністративною групою*” або “*лідерською групою*”. У невеликих проектах обов'язки з управління проектом можуть бути розподілені між усіма членами команди або доручені безпосередньо менеджеру проекту. Спонсор проекту підтримує контакт із командою управління проектом і зазвичай бере участь у вирішенні таких питань, як фінансування проекту, уточнення змісту проекту, моніторинг поточного стану і справляння впливу на інших осіб на користь проекту.

Існує тісний взаємозв'язок між проектом, командою проекту та іншими *заінтересованими сторонами*. Останні можуть впливати на проект, його результати і на членів команди проекту.



**Заінтересовані сторони проекту** – особи чи організації (наприклад замовники, спонсори, виконуюча організація або громадськість), які активно беруть участь у проекті або інтереси яких можуть зачіпатися як позитивно, так і негативно в процесі виконання або в результаті завершення проекту.

Команда управління проектом повинна виявити як внутрішніх, так і зовнішніх заінтересованих сторін проекту, щоб визначити вимоги, що висуваються до проекту, та очікування всіх заінтересованих сторін. Менеджер проекту повинен керувати впливом різних заінтересованих сторін проекту згідно з вимогами, що ставляться до проекту, щоб забезпечити успішне отримання результату.

На рис. 11.1 показано взаємозв'язок між проектом, командою проекту та іншими заінтересованими сторонами.



Рис. 11.1. Взаємозв'язок між проектом, командою проекту та іншими заінтересованими сторонами

На різних етапах розробки, управління та реалізації проекту чисельність команди може бути різною залежно від кількості і складності проектних заходів. Важливим кроком на шляху формування команди є визначення кількості фахівців, необхідних для реалізації проекту (*кількісне планування*), та рівня професійної кваліфікації цих фахівців (*якісне планування*).



**Оптимальна чисельність команди** може бути різною залежно від специфіки проекту, але її завжди визначають вимоги, що обумовлюються завданнями проекту.

Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, у якому можна виділити такі основні стадії (етапи): формування, робочий етап (функціонування), реорганізація та розформування. Менеджеру проекту потрібно чітко уявляти собі динаміку розвитку команди, щоб сприяти ефективному проходженню членами команди всіх стадій.

У табл. 11.1 наведено стислу характеристику кожного з етапів життєвого циклу та рекомендації для менеджера проекту щодо взаємодії з командою.

Таблиця 11.1

### Основні стадії життєвого циклу команди проекту

Характеристика стадії (етапу)	Завдання менеджера проекту
<b>Формування команди проекту</b>	
На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним та з проектом у цілому, визначаються загальні цілі та цінності, норми та правила взаємодії, ставляться завдання та визначаються шляхи та принципи їх вирішення. Для команди характерні поверховий характер взаємодії та високий рівень невизначеності	Створити комфортну психологічну атмосферу в колективі; визначити спільні цінності команди; здійснити ідентифікацію індивідуальних очікувань від проекту кожного учасника команди (сформувати основу для індивідуальної мотивації); впровадити систему комунікацій у команді; забезпечити умови для розкриття особистого ресурсу кожного з учасників команди проекту
<b>Робочий етап (функціонування)</b>	
Характерним є максимальне розкриття індивідуальних творчих здібностей кожного учасника. Конфлікти та суперечки, які виникають, пов'язані лише з проектною діяльністю та мають конструктивний характер	Поєднати в робочих групах працівників з різними індивідуальними здібностями, знаннями та навичками; підтримувати в команді атмосферу довіри та єдності у розумінні цілей та завдань проекту і шляхів їх вирішення; приділяти особливу увагу системі індивідуальної мотивації; контролювати досягнення проміжних результатів проекту; сприяти закріпленню культури якості в роботі команди; застосовувати зворотний зв'язок як інструмент стимулювання; стимулювати членів команди до професійного вдосконалення
<b>Реорганізація</b>	
Стадія виникає при змінах у кількісному і якісному складі команди у випадках, зумовлених: змінами в проекті (завданнях, планах, результатах проекту); змінами структури управління проектом; завершенням окремих стадій проекту; зміною обсягів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів	Адаптувати нових членів команди до стилю та методів побудови взаємовідносин у команді; допомагати у визначенні їх професійної ролі, функцій, прав та відповідальності в процесі управління проектом. (!) У разі істотного оновлення команди не виключається "експрес-проходження" попередніх стадій розвитку команди
<b>Розформування (заключний етап)</b>	
При <i>матричній структурі</i> управління працівники після завершення проекту повертаються у свої функціональні підрозділи організації. При <i>проектній структурі</i> управління керівник стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників	Виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців у професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проекту з указівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи. Під час розформування команди рекомендується: провести з учасниками обговорення їхнього досвіду командної роботи; відзначити позитивні та негативні моменти, здійснити їх аналіз; видати індивідуальні рекомендації кожному з учасників

## 11.2. Процеси управління людськими ресурсами проекту

Загальна структура процесів управління людськими ресурсами проекту. Розробка плану управління людськими ресурсами. Набір команди проекту. Розвиток команди проекту. Управління командою проекту.

Загальна структура процесів управління людськими ресурсами включає 4 основних процеси управління людськими ресурсами проекту (табл. 11.2, рис. 11.2).



**Розробка плану управління людськими ресурсами** – процес визначення і документування ролей, відповідальності, необхідних навичок та підзвітності, а також підготовка плану управління забезпеченням проекту персоналом.

**Набір команди проекту** – процес підтвердження доступності людських ресурсів і набору команди, необхідної для виконання завдань за проектом.

**Розвиток команди проекту** – процес підвищення кваліфікації членів команди проекту, поліпшення взаємодії між ними і загальних умов роботи команди з метою підвищення ефективності виконання проекту.

**Управління командою проекту** – спрямований на оптимізацію виконання проекту процес контролю ефективності діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем та управління змінами.

Розробка плану управління людськими ресурсами являє собою процес визначення і документування ролей, відповідальності, необхідних навичок і відносин підзвітності, а також підготовка плану управління забезпеченням проекту персоналом. Планування людських ресурсів використовується для визначення й ідентифікації людських ресурсів, а також навичок, необхідних для успішності проекту.



**План управління людськими ресурсами** є частиною плану управління проектом і документує ролі та відповідальність у проекті, організаційні діаграми проекту, а також план управління забезпеченням проекту персоналом, включаючи графік набору і звільнення персоналу.

План управління людськими ресурсами також може включати визначення потреб у навчанні, стратегії формування команди, плани визнання заслуг і винагород, рекомендації щодо його відповідності встановленим вимогам, питання безпеки, а також впливу плану управління забезпеченням проекту персоналом на діяльність організацій.



**План забезпечення проекту персоналом** є складовою плану управління людськими ресурсами та містить: план набору персоналу, ресурсні календарі, план звільнення персоналу, план навчання персоналу, сплановану систему винагород у проекті та ін.

Інформація, що міститься в плані управління забезпеченням проекту персоналом, розрізняється залежно від прикладної галузі знань та масштабу проекту.



Таблиця 11.2

**Розподіл процесів управління людськими ресурсами проекту за групами процесів управління проектом**

Галузь знань	Групи процесів управління проектом				
	Група процесів ініціації	Група процесів планування	Група процесів виконання	Група процесів моніторингу і управління	Група процесів завершення
Управління людськими ресурсами в проекті		1. Розробка плану управління людськими ресурсами	2. Набір команди проекту.  3. Розвиток команди проекту.  4. Управління командою проекту		

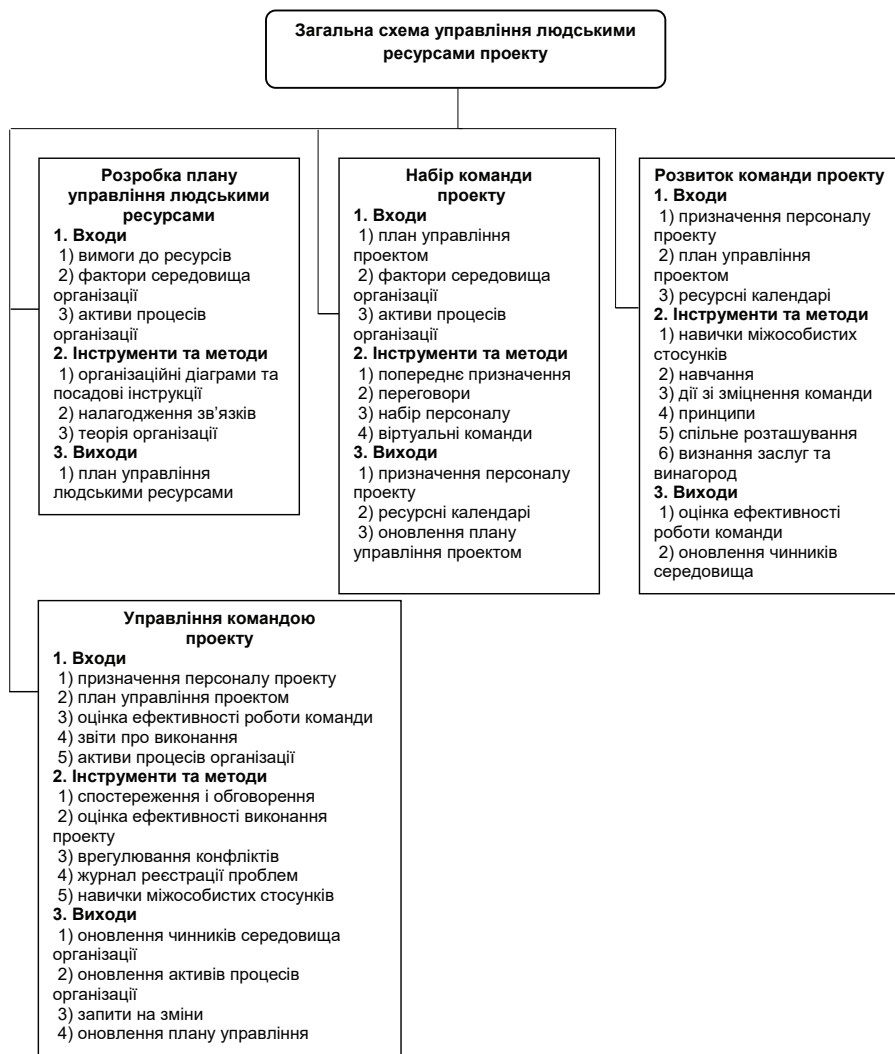


Рис. 11.2. Загальна схема управління людськими ресурсами проекту



**Набір команди проекту** – процес підтвердження доступності людських ресурсів та набір команди, необхідної для виконання завдань за проектом.

У процесі набору команди проекту важливо враховувати ось що:

– менеджер проекту або команда управління проектом повинні проводити ефективні переговори з особами, які займають відповідні посади, для забезпечення проекту необхідними людськими ресурсами і впливу на них;

– нездатність набрати необхідні людські ресурси для проекту може значно вплинути на терміни, бюджет, задоволеність замовника, якість і ризики проекту. Це може зменшити ймовірність успіху проекту і, зрештою, призвести до його скасування;

– якщо людські ресурси недоступні через обмеження, економічні фактори, або через їх більш ранні призначення на інші проекти, можна задіяти альтернативні ресурси, які, можливо, будуть мати більш низький рівень кваліфікації, за умови, що це не порушить правові, нормативні, обов'язкові чи інші особливі вимоги.

Ці фактори повинні розглядатися та враховуватися на стадії планування проекту.

Сьогодні все більше уваги приділяється формуванню *віртуальних команд*, що відкриває нові можливості у залученні членів команди проекту.



*Віртуальні команди* – групи людей, об'єднаних спільною метою, де кожен член групи виконує свою роботу при мінімальному особистому контакті з іншими за повної його відсутності. Робота таких команд стала можливою завдяки електронним засобам комунікації, наприклад електронної пошти, аудіо-, відео- та інтернет-конференціям, а також нарадам через Інтернет.

Формат віртуальної команди дає можливість:

– формувати команди із співробітників однієї компанії, що проживають у різних регіонах;

– використовувати в команді проекту спеціальні експертні знання, навіть якщо експерт перебуває в іншому географічному регіоні;

– залучати до участі в проекті співробітників, що працюють вдома, у тому числі включати в команду людей з обмеженою рухливістю та інвалідів;

– братися за виконання проектів, реалізація яких на інших умовах була б неможливою через високі витрати.



**Розвиток команди проекту** – процес підвищення кваліфікації членів команди проекту, поліпшення взаємодії між ними та загальних умов роботи команди для підвищення ефективності проекту.

Менеджери проектів повинні вміти визначати, формувати, підтримувати, мотивувати, надихати команди проектів і керувати ними для підвищення ефективності їх роботи та досягнення цілей проекту.

Цілі розвитку команди проекту включають:

– *підвищення рівня знань і навичок членів команди* для покращення їх здатності досягати результатів проекту при зниженні вартості, скороченні строків та поліпшенні якості;

– *зміцнення почуття довіри і згуртованості серед членів команди* для підвищення морального духу, зменшення можливості конфліктів і поліпшення командної роботи;

– *формування динамічної і згуртованої командної культури* для підвищення як індивідуальної, так і командної продуктивності, стимулювання командного духу та

співробітництва, а також створення можливостей для взаємного навчання та наставництва, спрямованих на обмін знаннями і досвідом між членами команди та ін.



**Управління командою проекту** включає контроль діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами для підвищення ефективності виконання проекту.

Команда управління проектом спостерігає за діяльністю команди, врегульовує конфлікти, вирішує проблеми і оцінює ефективність роботи членів команди. *Результатами управління командою проекту* є запити на зміну, оновлення плану управління людськими ресурсами, вирішення проблем, надання вхідної інформації для оцінки ефективності роботи і поповнення накопиченими знаннями бази даних організації.

### 11.3. Мотивація в умовах проекту

Мотивація в умовах проекту. Особливості стимулювання персоналу проекту на різних етапах проекту.

Команди проектів складаються з осіб з різним рівнем підготовки, з різними очікуваннями і особистими цілями. Повний успіх проекту залежить від віддачі команди проекту, яка має безпосередній стосунок до мотивації.



Мотивація в умовах проекту передбачає створення середовища, що відповідає цілям проекту та забезпечує максимальну задоволеність, що стосується головних цінностей учасників.

До цих цінностей відносять задоволення від роботи, перспективність роботи, відчуття реалізованості і можливість зростання, значну матеріальну винагороду, інші заохочення та премії, які учасники вважають необхідними і важливими. Початкові плани заохочення розробляються в рамках процесу підготовки плану управління людськими ресурсами. Важливо розуміти, що кожна конкретна винагорода, призначена будь-якій особі, буде ефективною тільки в тому разі, якщо вона задовольняє потребу, що становить цінність для певної особи. Рішення про винагороду приймаються офіційно або неофіційно в процесі управління командою проекту на підставі результатів оцінки ефективності виконання проекту. Винагороджувати слід тільки бажану поведінку членів команди.



Наприклад, бажання працювати понаднормово з метою виконання жорсткого розкладу має бути винагороджено і зафіксовано, а понаднормова робота внаслідок поганого планування винагороді не підлягає. Вважається, що не варто карати членів команди за погане планування і, відповідно, нереалістичні очікування, нав'язані вищим керівництвом. Винагорода за принципом: “один виграв – всі інші програли”, яка призначається лише деяким членам команди проекту (наприклад звання “кращий працівник місяця”), може завдати шкоди згуртованості команди. Винагорода за досягнення, яке під силу кожному члену групи (наприклад за своєчасну здачу звітів про поточний стан), як правило, сприяє зміцненню взаємної підтримки серед членів команди.

Для розбудови ефективної системи мотивації керівникові важливо розмежувати поняття “мотивація” та “стимулювання”, “мотив” та “стимул”.



**Мотив** – конкретний, усвідомлений вид внутрішнього спонукання працівника, актуальна потреба, яку він намагається задовольнити, працюючи в компанії.

**Стимул** – конкретний вид блага або покарання, який застосовується до працівника в компанії.

**Трудова мотивація** – основний компонент самосвідомості працівника, що визначає його ставлення до роботи і поведінку, реакцію на конкурентні умови праці.

**Стимулювання** – зовнішній вплив з боку управлінців, менеджерів організації на працівників (окремої людини або групи) з метою спонукання їх до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Існує досить широка палітра різних видів стимулювання персоналу проекту, в якій нарівні з матеріальним стимулюванням ефективно використовуються й інші його види.

Більшість членів команди проекту мотивується можливістю розвиватися, вдосконалюватися і застосовувати свої професійні навички для подальшого кар'єрного зростання. Публічне заохочення високої продуктивності праці сприяє позитивному підйому духу. Ефективною стратегією для менеджерів проектів є визнання заслуг команди протягом усього строку реалізації проекту, а не тільки після його завершення.

Безсумнівно те, що проектному менеджеру важливо на кожному етапі проекту точно застосовувати відповідні інструменти стимулювання.



Для створення ефективних систем мотивації проектних команд керівник повинен: володіти навичками ідентифікації базових типів мотивації кожного з учасників команди; вміти ефективно використовувати різні види і типи стимулювання з урахуванням індивідуального типу мотивації; орієнтуватися в особливостях використання різних типів стимулювання на різних етапах проекту.

Мотивація є частиною кожного з чотирьох процесів управління людськими ресурсами проекту. Персонал мотивований, якщо працівники відчують, що їх цінують в організації.

## 11.4. Формування проектних команд в органах публічної влади

Досвід та основні вимоги до формування проектних команд органами публічної влади.

У процесі реалізації проектів і програм у публічній сфері найчастіше задіяно багато структур та органів. Виникає безліч проблем, що потребують узгодження, координації, контролю, делегування повноважень, установлення договірних відносин та інших організаційних дій. Більшість цих дій, а головне, їх технологічні ланцюжки не є нормативними й ґрунтуються здебільшого на суб'єктивно побудованих відносинах. Неможливість нормальної координації дій між ними може повністю паралізувати виконання робіт. Тільки формування в органі влади на період існування проекту окремого тимчасового організаційного утворення – проектної команди здатне вирішити питання ефективності діяльності публічної влади.



Суб'єктами проектів і програм у публічній сфері виступають органи влади і державні організації, яким за результатами програми ставляться в обов'язок нові норми, внаслідок чого очікується покращання становища громадян як кінцевих бенефіціарів програми. Цілі державної програми/проекту формулюються саме в термінах покращання становища громадян. Результати проекту і є найкращим індикатором ефективності публічного управління.

**!** Тільки розробка спеціальних регламентів порядку створення і організації проектних команд в органах влади, доведених до детальних процедур і закріплених у нормативних актах як обов'язковий принцип, здатна ввести процес управління державними проектами і програмами в режим нормальної організаційної діяльності.

Порядок формування проектних команд в органах публічної влади має бути регламентований певним документом – Положенням, а команди проектів у своїй діяльності повинні керуватися законодавчими та іншими нормативно-правовими документами. Команди проектів мають бути підпорядковані органу влади, що їх утворив, та координуватися проектним офісом за умов реалізації масштабних національних проектів.



Наприклад, уряд України з 2006 р. по 2013 р. здійснював реалізацію Проекту “Удосконалення системи соціальної допомоги” за підтримки Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР) згідно з Постановою Кабміну від 20 червня 2006 р. № 842 “Про реалізацію спільного з Міжнародним банком реконструкції та розвитку Проекту “Удосконалення системи соціальної допомоги”. Для реалізації проекту була організована команда проекту. Основною установою, що впроваджувала цей Проект, було Міністерство праці та соціальної політики України (Мінпраці), яке ініціювало цей проект та розробило його концепцію. На Мінпраці було покладено відповідальність за впровадження Проекту, координацію заходів у його рамках та управління коштами Проекту. Зокрема, Мінпраці відповідало за координацію діяльності з питань закупівель, використання коштів та підготовку звітності; підтримання зв'язків з МБРР, Держкомстатом України та іншими установами, причетними до Проекту; виконання функцій з управління, моніторингу та звітності в рамках Проекту.

Для реалізації вищезазначеного Проекту була сформована команда управління проектом, яка мала таку організаційну структуру:

*Куратор проекту* – Кабінет Міністрів України – впровадження політики;

*Адміністратор проекту / головний виконавець* – Мінпраці України – відповідальність за впровадження (координацію та планування заходів) за проектом;

*Координатори проекту:*

– Мінекономіки України – загальна координація роботи щодо реалізації Проекту в рамках Програми співробітництва України зі Світовим банком;

– Мінфін України – забезпечення включення коштів, передбачених на реалізацію Проекту, до державного бюджету на відповідний рік та нагляд за ефективним використання коштів Проекту;

– Держкомстат України – моніторинг та оцінка виконання певних робіт за відповідними угодами.

У структурі державного органу – адміністратора проекту – було створено відповідну організаційну структуру команди управління проектом – проектний офіс. Це специфічна інфраструктура, що дає змогу реалізовувати як централізовані, так і децентралізовані функції проекту в межах системи комунікаційних та інформаційних технологій і прийнятих стандартів. Основне призначення проектного офісу – забезпечення ефективної комунікації між членами команди управління проектом та між командою управління проектом й іншими учасниками команди проекту.

**!** Реалізація суспільно значимих проектів, ініційованих урядом, відбувається на конкретних територіях, що накладає певні обмеження на загальну координацію і моніторинг Проекту в регіонах. Це зумовлює необхідність створення на територіальному рівні управління проектом, крім проектної команди, регіональних робочих груп з реалізації проекту.

Організація на територіальному рівні управління має таку структуру:

*Регіональна робоча група з реалізації проекту:*

– Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, районні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації забезпечують реалізацію заходів Проекту на регіональному та місцевому рівнях;

– обласні, районні, міські, районні у містах органи публічної влади вживають заходи з реалізації Проекту на регіональному та місцевому рівнях.

*Команда управління проектом:*

– проектний директор (Project Director) – представник Державного органу (адміністративного координатора), бажано з досвідом роботи з управління проектами у певній галузі не менше від п'яти років. Основне завдання керівника проекту – організація і координація діяльності учасників проекту. Проектний директор (керівник проекту) наділяється певними повноваженнями, наприклад: консультування замовника, якщо цю функцію не бере на себе адміністратор проекту (відповідний Департамент державного органу); вибір проектувальників і підрядників; організація передпроектних робіт і розробка завдання на проектування; укладання контрактів; планування, складання мережових графіків і календарних планів; контроль вартості, термінів і якості проекту;

– головний спеціаліст з досвідом роботи у відповідній сфері від трьох років, його заступник з досвідом роботи у відповідній сфері від одного року (з представників регіональної робочої групи, що здійснюють заходи за проектом);

– головний спеціаліст з проектного управління з досвідом роботи з управління проектами від трьох років і фахівець з управління проектами з досвідом роботи від одного року. Вимоги до цих фахівців обумовлені кваліфікаційними параметрами, що висуваються Міжнародною асоціацією проектних менеджерів.

*Група реалізації проекту* – це особи, які будуть безпосередньо брати участь у реалізації проекту:

– менеджер з проектування відповідає за виконання робіт з розроблення продукту проекту (послуги) в рамках узгодженої концепції проекту. Йому необхідно контролювати відповідність обсягу виконаних проектних робіт умовам контракту, брати участь у складанні календарного плану проектних робіт, визначаючи дату їх початку, залучати до проекту провідних фахівців і координувати їхню діяльність, стежити за внесенням змін до проекту після закінчення проектних робіт, перевіряти перебіг виконання робіт відповідно до їх послідовності за пріоритетами;

– група управління роботами з розроблення продукту проекту (послуги, програмного забезпечення, стандарту тощо) відповідає за всі види робіт, що виконуються в межах проекту. Її керівник залучається до виконання проекту на початковому його етапі поряд з проектувальниками. Спільно з проектним директором і низовими організаціями ця група бере участь у розробці мережових графіків і календарних планів, спостерігає за перебігом робіт, контролює терміни виконання частин проекту і готує пропозиції щодо зміни перебігу реалізації проекту, розглядає пропозиції щодо укладення субпідрядних контрактів, здійснює контроль за використанням трудових ресурсів і устаткування, готує звітність про виконання проектних робіт;

– група закупівель несе відповідальність за всі види закупівель на стадії здійснення проекту, контролює дані, отримані від постачальників, і слідкує за виконанням контрактів. Найважливішою функцією членів цієї групи є забезпечення своєчасної доставки устаткування і матеріалів. Крім того, фахівці із закупівель здійснюють ретельний контроль якості поставлених матеріалів, інструментів, устаткування;

– координатор робіт з експлуатації відповідає за організацію і проведення експлуатаційних випробувань готового продукту;

– керівник фінансової групи несе відповідальність за всі витрати за проектом, регулярно складаючи звіти про витрати і рекомендаційні звіти щодо запобігання відхиленням від кошторису, календарних графіків, оцінює вартість елементів проекту, планує і розподіляє фінансові кошти.

*Патронажна служба* (технічна допомога) – це особи, які забезпечують офісну роботу:

– менеджер інформаційної служби керує обробкою інформації, розробляє та впроваджує необхідні програмні засоби, відповідає за збереження баз даних;

– офіс-менеджер координує допоміжну діяльність: відповідає за обладнання приміщення, де розміщуються члени команди, забезпечує їх офісною технікою, надає поштові і транспортні послуги тощо;

– консультанти – фізичні та юридичні особи, які надають консультації з питань проектування, контролю, оподаткування, фінансування, законодавства.



Порядок формування проектної команди органом публічної влади має такий алгоритм.

1. Створення команд проекту і завершення їх діяльності регламентується рішенням відповідних органів публічної влади, які є державними замовниками або виконавцями проектів, на етапі ініціації проектів та прийняття рішення про їх реалізацію.

2. Для роботи у складі команди проектів залучаються спеціалісти органів публічної влади та державних установ/організацій/підприємств, інших організацій, у тому числі на конкурсній основі, які володіють необхідними знаннями і навичками у галузі управління проектами.

3. Залучення спеціалістів органів публічної влади та державних організацій до складу команди проекту відбувається в таких формах:

– покладання нових обов'язків зі зміною попередніх, що виконувалися на займаній посаді, з відповідними змінами посадової інструкції за умов створення в структурі органу публічної влади тимчасового підрозділу з функціями команди проекту, що потребує проведення внутрішньої реорганізації;

– повне або часткове вивільнення від виконання службових обов'язків на займаній посаді з покладанням окремих функцій команди проекту з відповідною зміною посадової інструкції без створення в структурі органу публічної влади тимчасового підрозділу з функціями команди проекту;

– покладання додаткових обов'язків з відповідною зміною посадової інструкції та додатковою оплатою праці з використанням установлених форм і розмірів матеріального стимулювання;

– оформлення цивільно-правового договору на виконання робіт у позаробочий час з відповідною оплатою праці;

– створення державної установи з відповідними функціями команди проекту;

– передача за договором відповідних функцій проектного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні послуг з управління проектами (аутсорсинг).

4. Набір спеціалістів у команду проекту здійснюється після прийняття рішення про початок проекту, визначення ризиків та обсягу робіт по проекту.

5. Набір спеціалістів у команду проекту та її створення здійснюються з урахуванням складності і виду проекту за кількома етапами:

– визначення необхідних напрямів діяльності команди проекту, кількості і кваліфікації спеціалістів;

- відбір кандидатів за формальними ознаками і критеріями (карта компетенцій);
  - проведення співбесіди з кандидатами;
  - узгодження кандидатур з керівниками відповідних органів публічної влади;
  - визначення умов стимулювання діяльності членів команди проекту;
  - формування структури команди проекту і розподіл функціональних обов'язків серед її членів;
  - матеріальне та технічне забезпечення роботи команди проекту;
  - підготовка рішення про створення команди проекту;
  - оформлення цивільно-правових договорів.
6. Керівник проекту призначається зі спеціалістів органу публічної влади з повним вивільненням від виконання службових обов'язків.

Команди проектів організовують свою діяльність згідно з регламентом роботи, який затверджується відповідним органом влади.

**!** Отже, при організації роботи над проектом необхідно вирішити одне з основних завдань – сформулювати систему управління людськими ресурсами. Система управління людськими ресурсами включає методи, процедури, програми управління процесами, пов'язаними з людськими ресурсами, і забезпечує їх постійне вдосконалення. Без подібної системи неможливе ефективне управління проектом у цілому.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Що таке команда проекту? Яку роль вона відіграє в реалізації проекту?
2. Що таке команда управління проектом?
3. У чому сутність окремих стадій життєвого циклу команди проекту? Особливості поведінки проектного менеджера на кожній зі стадій.
4. Які процеси включає система управління людськими ресурсами проекту?
5. Що являє собою процес розробки плану управління людськими ресурсами проекту?
6. Які складові повинен містити план управління забезпеченням проекту персоналом?
7. Назвіть складові процесу розвитку команди проекту.
8. Що є результатами управління командою проекту?
9. Що являє собою процес мотивації в умовах проекту?
10. Які особливості формування проектної команди в органах влади?

### **Список рекомендованих джерел**

1. *Балашов В. Г.* Механизмы управления организационными проектами / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
2. *Бушуев С. Д.* Динамическое лидерство в управлении проектами : монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – К. : УАУП, 1999. – 312 с.
3. *Кендалл Д. И.* Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами : пер. с англ. / Д. И. Кендалл, С. К. Роллинз. – М. : ПМСофт, 2004. – 576 с.
4. *Креативные технологии управления проектами и программами : монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева и др.* – К. : “Саммит-Книга”, 2010. – 768 с.



5. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : [навч. посіб.] / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.

6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами PMBoK Guide. – PMI Standards Committee [Электронный ресурс] // Project Management Institute, Inc., 2008. – Режим доступа : [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

7. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – К. : ТОВ “Фарб. лист”, 2011. – 475 с.

8. Технологія управління соціальними проектами : монографія / Т. М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун та ін. / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 292 с.

9. Управління проектами в публічній сфері : навч. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 295 с.

10. Управление проектами : учеб. пособ. для студ., обучающихся по спец. “Менеджмент организаций” / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2010. – 960 с.

11. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. / Т. Г. Фесенко ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.

12. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / А. Чемерис. – К. : ТОВ “Софія-А”, 2012. – 80 с.

13. The Government Extension to the PMBOK® Guide [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pmsuccess.dyndns.org/temp/itpm/PMBOKGOV.pdf>

## РОЗДІЛ 12 УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОЕКТУ

**Мета** – формування та поглиблення знань у сфері управління інтеграцією проекту, що включає процеси, необхідні для забезпечення узгодження всіх складових проекту з метою досягнення його цілей, удосконалення умінь координації проектних дій та інтеграції різноманітних документів проектної діяльності у публічній сфері.

### Навчальні цілі:

- √ формування знань базової специфіки управління інтеграцією проектів у публічній сфері:
  - термінології – змісту термінів “інтеграція”, “координація”, “процеси управління інтеграцією проекту”, “консолідація”;
  - основних принципів управління інтеграцією проекту в публічній сфері;
- √ удосконалення знань щодо процесів управління інтеграцією проекту:
  - розуміння загальної схеми процесів для управління взаємозалежностями з метою прийняття своєчасних рішень відносно конфліктів ресурсів, цілей та впливу на проект різноманітних заінтересованих сторін;
- √ формування та розвиток умінь інтеграції і координації проектної діяльності при розробленні та виконанні державних проектів і програм.

**Ключові слова:** інтеграція, координація, консолідація, процеси управління інтеграцією проекту, загальне управління змінами.

## 12.1. Управління інтеграцією проекту: основні поняття, сукупність процесів

Поняття “інтеграція” та “управління інтеграцією проекту”. Сукупність процесів управління інтеграцією проекту. Принципи ефективного управління інтеграцією проекту.

Галузь знань “Управління інтеграцією” проекту є найбільш змістовною серед інших десяти галузей та єдиною, яка включає процеси кожної з п’яти основних груп. Мета галузі знань “Управління інтеграцією” проекту полягає в тому, щоб координувати всі аспекти управління проектом протягом усього життєвого циклу для досягнення поставлених перед ним цілей. У певному сенсі це створює сутність та основні структури проекту, зокрема план управління проектом. Галузь знань “Управління інтеграцією” охоплює весь спектр завдань управління проектом, тоді як інші галузі знань його поглиблюють і деталізують.

У контексті управління проектами інтеграція включає такі інструменти, як: уніфікація, консолідація, прийняття оптимальних рішень; координація; робота з альтернативами та ін.

Управління інтеграцією є складною сферою управління, яка функціонує від моменту ініціації проекту і до його завершення, пов’язуючи воедино процеси, сфери й елементи управління проекту з метою досягнення ключових результатів проекту.



**Інтеграція** (від лат. *integrum* – ціле, *integratio* – відновлення) – 1) поєднання, взаємопроникнення. Це процес об’єднання будь-яких елементів (частин) у єдине ціле. Процес взаємозближення й утворення взаємозв’язків; 2) згуртування, об’єднання різноманітних структур. *Інтегрувати* означає об’єднувати в єдине ціле будь-які елементи або процеси.

Інтеграція дає змогу об’єднати різноманітні інтереси, дії та результати для досягнення цілей проекту. Інтеграція розглядається як одна з ключових функцій керівника проекту. Ефективна інтеграція потребує відповідної індивідуальності, адекватних технічних знань, організаційних та управлінських навичок.

Відносно проекту інтеграція – це: прийняття рішень про те, де зосереджувати ресурси на кожну конкретну дату; прогнозування потенційних проблем та їх вирішення до того, як ці проблеми стануть критичними; ефективно організована координація робіт проекту в цілому; знаходження компромісів між цілями і альтернативами, що перетинаються; управління взаємозалежностями між галузями знань.



**Управління інтеграцією проекту** (*Project Integration Management*) включає процеси і дії, необхідні для визначення, уточнення, комбінування, об’єднання і координації різноманітних процесів і дій з управління проектами в рамках груп процесів управління проектами (Стандарт ANSI PMI PMBOK, 5ed).

Процеси управління проектами зазвичай подаються у вигляді добре розроблених процедур, які працюють протягом усього проекту. Найчастіше зв’язки між процесами в групах процесів управління проектами неодноразово повторюються.



Наприклад, група процесів планування на ранній стадії проекту надає групі процесів виконання підготовлений план управління проектом, згодом вона бере участь у його оновленні у міру появи змін у міру виконання проекту. Разом з тим вони накладаються на сфери

управління проектами, взаємодіють між собою такими шляхами, які не можуть бути досить детально визначені жодним описом проектного менеджменту.

Процеси управління інтеграцією проекту зазвичай представляються у вигляді дискретних елементів з визначеними межами, хоча на практиці вони перетинаються і взаємодіють.

На рис. 12.1 наведена сукупність процесів, що належать до галузі знань “Управління інтеграцією” проекту.



Рис. 12.1. Сукупність процесів управління інтеграцією проекту

**!** *Розроблення Статуту проекту* – це процес розробки документа, який формально санкціонує проект або фазу, документування вихідних вимог, що задовольняють потреби та очікування заінтересованих сторін проекту.

Статут проекту встановлює партнерство між організацією, що виконує проект, та організацією, що подала заявку (або замовником у випадку зовнішніх проектів). Затверджений Статут проекту формально ініціює проект. Менеджер проекту визначається або призначається одразу, як тільки це стає можливим, переважно під час розроблення Статуту проекту і обов’язково до початку планування. Рекомендується, щоб менеджер проекту брав участь у розробленні Статуту проекту, оскільки цей документ наділяє менеджера проекту повноваженнями щодо використання ресурсів для виконання проекту.

**!** *Розроблення плану управління проектом* – це процес документування дій, необхідних для визначення, підготовки, інтеграції та координації всіх допоміжних планів.

План управління проектом визначає, як буде виконуватися проект, як будуть проводитися його моніторинг, контроль та завершення. Зміст плану управління проектом відрізняється залежно від прикладної сфери та складності проекту. План управління проектом розробляється в рамках серії інтегрованих процесів до завершення проекту.

Результатом цього процесу є план управління проектом, який поступово розробляється шляхом внесення оновлень, контролюється та затверджується в процесі здійснення загального управління змінами.

! *Керівництво та управління виконанням проекту* – це процес виконання робіт, визначених у плані управління проектом для досягнення цілей проекту.

Дії з керівництва та управління виконанням проекту включають, серед іншого: здійснення дій для виконання вимог проекту; створення результатів проекту; підбір, підготовку та управління членами команди, призначеними на проекту; отримання ресурсів, управління ними та їх використання, включаючи матеріали, інструменти, обладнання і споруди; застосування запланованих методів і стандартів; управління каналами комунікацій проекту (як зовнішніми, так і внутрішніми відносно команди проекту); отримання даних проекту, таких як вартість, розклад, технічне або якісне виконання і статус для полегшення прогнозування; підготовку запитів на зміни та адаптацію змін до змісту, планів і середовища проекту; управління ризиками і виконання дій з реагування на ризики; управління закупівлями і постачальниками; збирання і документування накопичених знань, а також виконання погоджених дій з удосконалення процесів. Керівництво та управління виконанням проекту також потребує реалізації схвалених змін, включаючи коригуючі впливи.

! *Моніторинг та управління роботами проекту* – це процес відслідкування, перевірки та регулювання виконання для досягнення цілей, визначених у плані управління проектом. Моніторинг – це аспект управління проектом, що здійснюється протягом усього проекту.

Процес моніторингу та управління роботами проекту зорієнтований на порівняння фактичного виконання проекту з планом управління проектом; оцінку виконання для визначення потреби в коригуючих або превентивних діях з наступною рекомендацією цих дій; виявлення нових ризиків та аналіз, відслідкування та моніторинг існуючих ризиків проекту з метою підтвердження того, що всі ризики виявлено, про їх статус повідомлено та відповідні плани реагування виконуються; підтримання точної, своєчасної, поновлюваної інформаційної бази відносно продукту(ів) проекту і відповідної документації протягом виконання проекту; надання інформації, що допомагає у складанні звітів про статуси, вимірюванні виконання і прогнозуванні; надання прогнозів, що дають змогу коригувати інформацію про поточну вартість і розклад; моніторинг реалізації схвалених змін у міру їх появи.

! *Загальне управління змінами* – це процес перевірки всіх запитів на зміни, їх схвалення та управління змінами результатів, документів проекту і плану управління проектом.

Процес загального управління змінами проводиться від початку проекту до його завершення. Цей процес включає такі дії з управління змінами, які можуть бути представлені на різних рівнях деталізації залежно від перебігу виконання проекту: своєчасний аналіз та схвалення запитів на зміни, що є найважливішим, адже рішення, що приймаються повільно, можуть негативно вплинути на термін, вартість або виконуваність змін; управління схваленими змінами; аналіз, схвалення або відхилення всіх рекомендованих коригуючих та запобіжних дій; координація змін усього проекту; документування повного впливу запитів на зміни.

**!** *Завершення проекту або фази* – це процес завершення всіх операцій всіх груп процесів управління проектом з метою формального закриття проекту або фази. Під час закриття проекту менеджер проекту переглядає всю попередню інформацію, отриману під час закриття попередніх фаз, що дає йому змогу бути впевненим у завершенні всіх робіт із проекту і досягненні цілей.

Процес завершення проекту або фази включає всі дії, необхідні для адміністративного завершення проекту або фази, в тому числі покрокові методики, спрямовані на дії та операції, необхідні для відповідності критеріям завершення або виходу для фази чи проекту; дії та операції, необхідні для передачі продуктів, послуг чи результатів проекту на наступну фазу або у виробництво/операційну діяльність; операції, необхідні для збирання документів проекту чи фази, перевірки успішності або невдачі проекту, акумулювання отриманих знань та архівування інформації за проектом для майбутнього використання організацією.

У табл. 12.1 наведено структуру процесів управління інтеграцією проекту з визначенням входів, виходів та інструментальної бази.

Таблиця 12.1

### Структура процесів управління інтеграцією проекту

Процеси	Входи	Інструменти і методи	Виходи
Розроблення Статуту проекту	Опис робіт з проекту: – бізнес-потреба; – опис змісту проекту; – стратегічний план. Економічне обґрунтування Контракт Фактори середовища організації Активи процесів організації	Експертні оцінки	Статут проекту
Розроблення плану проекту	Статут проекту Виходи процесів планування Фактори середовища організації Активи процесів організації	Експертні оцінки	План управління проектом
Керівництво та управління виконанням проекту	План управління проектом Схвалені запити на зміни Фактори середовища організації Активи процесів організації	Експертні оцінки Інформаційна система управління проектом	Результати Інформація про виконані роботи Запити на зміни Оновлення плану управління проектом Оновлення документів проекту
Моніторинг та управління роботами проекту	План управління проектом Звіти про виконання Фактори середовища організації Активи процесів організації	Експертні оцінки	Запити на зміни Оновлення плану управління проектом Оновлення документів проекту
Здійснення загального управління змінами	План управління проектом Інформація про виконані роботи Запити на зміни Фактори середовища організації Активи процесів організації	Експертні оцінки Наради з управління змінами	Оновлення статусів запитів на зміни Оновлення плану управління проектом Оновлення документів проекту
Завершення проекту або фази	План управління проектом Прийняті результати Активи процесів організації	Експертні оцінки	Передача кінцевого продукту, послуги або результату Оновлення активів процесів організації

## 12.2. Розроблення Статуту проекту

Процес розроблення Статуту проекту. Шаблон змісту Статуту проекту.



**Статут проекту (Project Charter)** – документ, підготовлений ініціатором або замовником проекту, який формально узаконює існування проекту і надає менеджеру проекту повноваження щодо використання ресурсів організації в операціях проекту (рис. 12.2).

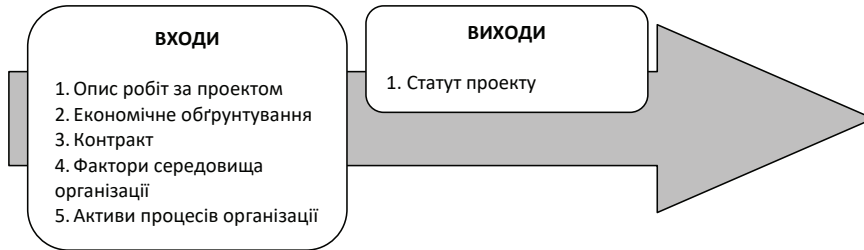


Рис. 12.2. Входи та виходи процесу розробки Статуту проекту

### Розробка Статуту проекту: входи

**!** 1. *Опис робіт (Statement of work, SOW)* – це словесний опис продуктів або послуг, які мають бути отримані в процесі здійснення проекту. Для внутрішніх проектів ініціатор або спонсор проекту надає опис робіт на підставі бізнес-потреб, вимог до продукту або послуги. Для зовнішніх проектів опис робіт може бути отримано від замовника як частина документації за пропозиціями, наприклад запиту пропозиції, запиту інформації, запиту заявок або як частина контракту.

Перелік робіт відображає:

- бізнес-потребу. Бізнес-потреба організації може базуватися на ринковому попиті, технологічному прогресі, правових вимогах або постановах уряду;
- опис змісту продукту. Документує характеристики продукту, для створення якого здійснюється проект. Опис повинен також відображати взаємозв'язок між створюваними продуктами або послугами та бізнес-потребою, яку повинен задовольнити проект;
- стратегічний план. Усі проекти повинні підтримувати стратегічні цілі організації. Стратегічний план виконуючої організації має розглядатися як один з факторів при прийнятті рішень про вибір проекту і розстановці пріоритетів.

**!** 2. *Економічне обґрунтування*. Економічне обґрунтування надає необхідну з погляду бізнесу інформацію, що дає змогу визначити, чи вартий проект необхідних інвестицій. Зазвичай в економічному обґрунтуванні містяться бізнес-потреби та порівняльний аналіз вартості і результатів для виправдання проекту. Економічне обґрунтування може написати організація, що подає заявку, або замовник у разі зовнішніх проектів.

Економічне обґрунтування розробляється на основі оцінки впливу одного або кількох з таких факторів:

- вимоги ринку (наприклад автомобілебудівна компанія санкціонує проект з виготовлення більш економічних автомобілів у відповідь на брак бензину);

- потреба організації (наприклад тренінгова компанія санкціонує проект з розробки нового курсу навчання з метою збільшення прибутку);
- вимоги замовника (наприклад електрична компанія санкціонує проект з будівництва нової підстанції для електропостачання нового промислового району);
- технологічний прогрес (наприклад виробник комп'ютерної техніки санкціонує новий проект з розробки більш швидкодійного, економічного і компактного ноутбука з використанням останніх досягнень у технології виготовлення комп'ютерної пам'яті та електронних компонентів);
- правові вимоги (наприклад виробник фарб санкціонує проект для розробки рекомендацій щодо поводження з токсичними матеріалами);
- екологічні впливи (наприклад компанія використовує проект для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище);
- соціальні потреби (наприклад неурядова організація в країні, що розвивається, санкціонує проект зі створення систем подачі питної води, вбиралень та санітарної освіти верств населення, які страждають від високого рівня захворюваності на холеру).



У разі, якщо проект складається з кількох фаз, економічне обґрунтування може періодично переглядатися для забезпечення того, щоб проект був правильно орієнтований для досягнення вигод для бізнесу. На ранніх стадіях життєвого циклу проекту періодичний перегляд економічного обґрунтування спонсоріє організація, яка також дає змогу впевнитися, що проект все ще необхідний.



3. *Контракт* є входом, якщо проект виконується для зовнішнього замовника.
4. *Фактори середовища організації*, які можуть впливати на процес розробки Статуту проекту, включають: державні та галузеві стандарти; інфраструктуру організації; ситуацію на ринку.
5. *Активи процесів організації*, які можуть впливати на процес розробки Статуту: стандартні процеси організації, правила та описи типових процесів для використання в організації; шаблони; історична інформація і база накопичених знань.

### ***Розробка Статуту проекту: інструменти і методи***

*Експертні оцінки* часто використовуються для оцінювання входів, застосовуваних для розробки Статуту проекту. Подібні оцінки та експертизи у цьому процесі застосовуються щодо будь-яких технічних та управлінських деталей. Такі експертизи проводяться особою або групою осіб, що мають спеціальні знання або підготовку, і доступні з багатьох джерел, включаючи: інші підрозділи в рамках організації; консультантів; заінтересованих сторін проекту, в тому числі замовників або спонсорів; професійні і технічні асоціації; галузеві об'єднання; експертів з окремих питань; офіс управління проектами.

### ***Розробка Статуту проекту: вихід***

На виході процесу розміщений Статут проекту, який документує бізнес-потреби, поточне розуміння потреб замовника, а також новий продукт, послугу або результат, який планується створити, наприклад:

- призначення або обґрунтування проекту;
- вимірні цілі проекту і відповідні критерії успіху;
- вимоги високого рівня;
- опис проекту високого рівня;
- ризики високого рівня;
- зведений розклад контрольних подій;
- зведений бюджет;
- вимоги до схвалення проекту (що забезпечує успіх проекту, хто вирішує, що проект виявився успішним, і хто підписує проект);



- призначений менеджер проекту, рівень його відповідальності і повноважень;
- прізвище та повноваження замовника або іншої особи (осіб), яка затверджує

Статут проекту.



За своєю суттю Статут є документом, у якому міститься стисла інформація про проект, але більша за обсягом, ніж у концепції проекту, з точністю  $\pm 20$ – $\pm 35\%$ . Ця точність дає змогу досить чітко уявити його суть, проблему, яка буде розв'язана завдяки отриманню продукту проекту, а також цінності, які отримують заінтересовані сторони проекту. Крім того, описані в Статуті допущення та ризики дають змогу оцінити кожному конкретному інвесторові (а не взагалі) доцільність фінансування конкретного варіанта проекту в конкретних умовах.

Структуру та зміст Статуту проекту (табл. 12.2) доцільно виявити на підставі контрольних запитань: причини ініціалізації проекту; сутність запропонованої інноваційної ідеї; мета проекту; очікувані вигоди, обмеження проекту; завдання, продукти проекту, критерії їх досягнення, межі проекту; допущення та ризики проекту.

Разом з експертним висновком та логічною матрицею проекту Статут є джерелом інформації для замовника, інвестора та керівника проекту щодо доцільності та можливості подальшого детального розроблення обраної альтернативи проекту. На підставі цієї інформації приймають стратегічне рішення про перехід до етапу планування проекту.

Таблиця 12.2

### Шаблон змісту Статуту проекту

Дата створення	Номер документа
Організація (замовник)	
Номер та назва проекту	
Автор документа	
Місце знаходження оригіналу документа	
Точність наведеної числової інформації $\pm 20$ – $\pm 35\%$	
1. Причини ініціалізації проекту (визначення проблеми, яка буде розв'язана за допомогою продукту проекту, та підстави для ініціалізації проекту в організації) [Описати проблему та обґрунтувати необхідність її розв'язання з позиції стратегії розвитку організації]	
2. Сутність запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації [Навести показники функціонування продукту проекту, досягнення яких дасть змогу розв'язати проблему організації з позиції стратегії її розвитку]	
3. Мета проекту [Описати мету проекту за допомогою SMART-методу, розкриваючи зміст таких елементів: • характеристика унікальності, інноваційності продукту проекту з визначенням переваг порівняно з іншими альтернативами; • перелік та виражені кількісно значення показників продукту проекту]	
4. Очікувані вигоди від проекту [Визначити перелік заінтересованих сторін та оцінити їхні інтереси стосовно продукту та результату проекту]	
5. Обмеження проекту [Навести перелік ресурсів із визначенням їх доступності (зокрема людські та фінансові ресурси, а також джерела їх отримання)]	
6. Завдання та продукти проекту, критерії їх досягнення [Описати завдання та відповідні продукти проекту, критерії їх досягнення]	
7. Межі (зміст) проекту [Описати межі (зміст) проекту]	
8. Допущення та ризики проекту [Оцінити внутрішні та зовнішні основні ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту і вплинути (як негативно, так і позитивно) на реалізацію та досягнення цілей проекту]	



Формалізована в Статуті інформація далі використовується під час розробки логічної матриці проекту. Інформація цих двох документів є вхідною для розроблення плану управління проектом, а також на етапі закриття проекту – звіту після завершення проекту.

### 12.3. Розроблення плану управління проектом

Зміст плану управління проектом. Процес розроблення плану управління проектом.

*Планування проекту* – це процес обґрунтування цілей і засобів їх досягнення на основі виявлення ресурсів, визначення комплексу робіт, ефективних методів і засобів, необхідних для їх виконання, та встановлення організаційної взаємодії між учасниками проекту.

Основними процесами розроблення плану управління проектом є (рис.12.3):

- планування і структуризація цілей;
- визначення і структуризація робіт;
- визначення взаємозв'язку між роботами;
- оцінка тривалості робіт (критичний шлях);
- планування ресурсів;
- оцінка вартості (включає оцінку вартості ресурсів і оцінку вартості робіт);
- розроблення бюджету;
- розроблення планів управління якістю, комунікаціями, заінтересованими сторонами;
- розроблення плану організації проектних дій;
- розроблення плану управління ризиками.



Рис. 12.3. Основні процеси розроблення плану управління проектом



*Розроблення плану управління проектом* – це оформлення результатів планування в єдиний структурований документ. Розроблення плану – процес, який повторюється кілька разів. План управління проектом – формальний і затверджений документ, який розповсюджується серед учасників проекту і використовується для управління проектом.

План управління проектом використовується з метою:

- управління виконанням проекту;
- документування пропозицій щодо уточнення плану;
- документування прийнятих рішень за варіантами вибору;
- регламентування взаємодії учасників проекту;
- документування вимог до звітності;
- створення бази для оцінки і контролю перебігу виконання проекту.



**План управління проектом включає:**

- обраний для проекту життєвий цикл і процеси, які будуть застосовані на кожній фазі;
- результати адаптації, отримані від команди управління проектом, а саме: процеси управління проектом, обрані командою управління проектом; рівень реалізації кожного обраного процесу; описання інструментів і методів, які будуть використані для виконання цих процесів; порядок використання обраних процесів для управління конкретним проектом, включаючи залежності і взаємодії між цими процесами, а також необхідні входи і виходи;
- порядок виконання робіт для досягнення цілей проекту;
- план управління змінами, що документує порядок моніторингу і контролю змін;
- план управління конфігурацією;
- порядок підтримання цілісності базових планів виконання;
- потреби в комунікації між заінтересованими сторонами проекту і методи її реалізації;
- ключові заходи з аналізу управління відносно змісту, меж і строків, що полегшує розгляд проблем і рішень, які очікують на прийняття.

Базові плани управління проектом включають серед іншого: базовий розклад; базовий план виконання вартості; базовий план за змістом.

Допоміжні плани включають: план управління змістом; план управління вимогами; план управління розкладом; план управління вартістю; план управління якістю; план управління людськими ресурсами, план управління комунікаціями; план управління закупівлями; план управління ризиками; план удосконалення процесів.



План управління проектами може бути складений як на рівні зведення, так і в деталях і може складатися з одного чи кількох допоміжних планів. Кожний з допоміжних планів деталізований до рівня, який необхідний для конкретного проекту. Після затвердження плану управління проектом він може змінюватися тільки після того, як буде створено запит на зміни та схвалено у межах процесу здійснення загального управління змінами.

## **12.4. Керівництво та управління виконанням проекту**

Зміст та структура процесу “керівництво та управління виконанням проекту”.

Галузь знань з управління інтеграцією проекту включає процес “Керівництво і управління виконанням проекту” – виконання роботи, визначеної планом управління проектом для дотримання вимог, які зазначені в описі змісту проекту.



Процес керівництва і управління виконанням проекту потребує від менеджера і команди проекту реалізації низки дій, визначених планом управління проектом, і робіт, що визначені описом змісту проекту (наприклад виконання операцій для досягнення цілей про-

екту; витрачання трудових і фінансових ресурсів для досягнення цілей проекту; підбір, навчання і управління членами команди проекту тощо).

Під час здійснення проекту збирається інформація про перебіг виконання робіт, яка відображає стан готовності результатів поставки та виконані роботи. Далі ця інформація переходить у процес звітності з виконання.



Для керівництва і управління виконанням проекту потрібно також:

- схвалені коригуючі дії, що приводять очікувану ефективність проекту у відповідність з планом управління проектом;
- схвалені застережливі дії для зниження вірогідності потенційних негативних наслідків;
- схвалені запити на виправлення дефекту для виправлення дефектів, що виявлені в процесі контролю якості.

### **Входи процесу**

1. План управління проектом.
2. Схвалені запити на зміни – задокументовані, санкціоновані зміни, що розширюють або скорочують зміст проекту. Схвалені запити на зміни також можуть змінювати правила, план управління проектом, процедури, витрати чи бюджети або змінювати розклад. Схвалені запити на зміни можуть вимагати виконання запобіжних або коригуючих дій.
3. Фактори середовища організації, які включають серед іншого: культуру і структуру організації; інфраструктуру; управління персоналом; готовність заінтересованих сторін брати на себе ризики; інформаційні системи управління проектом.
4. Активи процесів організації, які включають: типові керівні вказівки і робочі інструкції; вимоги з обміну інформацією; процедури з управління проблемами і дефектами; бази даних змін процесів; архіви з попередніх проектів; бази даних з управління проблемами і дефектами.

### **Інструменти і методи процесу**

1. *Експертні оцінки* використовуються для оцінювання входів, необхідних для керівництва і управління виконанням плану управління проектом. Подібні оцінки та експертизи застосовуються щодо всіх технічних і управлінських деталей в цьому процесі. Така експертиза проводиться менеджером проекту і командою управління проектом. Додаткова експертиза може бути отримана з різноманітних джерел.
2. *Інформаційні системи управління проектом*, будучи одним з факторів середовища організації, надають доступ до автоматизованих засобів: програмного забезпечення для управління розкладом; системи управління конфігурацією; системи збирання та розподілення інформації або веб-інтерфейсів інших автоматизованих систем, що працюють у режимі он-лайн.

### **Виходи процесу**

1. *Схвалений результат* – це будь-який унікальний продукт, результат або здатність надати послугу, яка має бути вироблена для завершення процесу, фази або проекту.
2. *Інформація про виконання робіт*. У міру просування проекту регулярно збирається інформація про його операції. Така інформація може стосуватися різних результатів виконання, включаючи статус проекту, перебіг виконання розкладу, витрати.

3. *Запити на зміни* включають запобіжні чи коригуючі дії, що дають змогу запобігти негативному впливу на проект у майбутньому.

4. *Оновлення плану управління проектом*: план управління вимогами; план управління розкладом; план управління вартістю; план управління якістю; план управління закупівлями; план управління людськими ресурсами; план управління комунікаціями; базові плани проекту.

5. *Оновлення документів проекту*: документація по вимогах; журнали проекту (проблем, пропозицій); реєстр ризиків; реєстр заінтересованих сторін проекту.

## 12.5. Моніторинг та управління роботами проекту

Основні завдання моніторингу та оцінювання проекту.



**Моніторинг та управління роботами проекту** – процес відслідкування, перевірки та регулювання виконання для досягнення цілей виконання, визначених у плані управління проектом.

Виконання проекту обов'язково має супроводжуватися регулярним моніторингом і оцінюванням. При цьому визначається стан виконання проекту у розрізі видатків, виконання робіт, використання ресурсів, досягнення результатів та управління ризиками.



Базовими інструментами для проведення моніторингу є логічна матриця проекту і графік робіт.

Завдання з моніторингу проекту наведені в табл. 12.3, з оцінювання його виконання – у табл. 12.4.

Таблиця 12.3

### Основні завдання моніторингу проекту

№ з/п	Завдання	Очікувані результати
1	Збирання управлінської інформації	Проводяться регулярні перевірки – щомісячно/щоквартально та за датами контрольних пунктів. Визначається інформація про фактичне виконання проекту за індикаторами, розробленими в логічній матриці; термінами, запланованими у графіку робіт; якістю виконання робіт; обсягами видатків і ресурсів (фінансовий прогрес) та інформація про попередню реакцію заінтересованих осіб на роботи проекту
2	Аналіз/оцінка управлінської інформації (аналіз змін)	Визначено успіхи і проблеми під час виконання проекту. Встановлено причини відхилень фактичних показників видатків, термінів і тривалості виконання робіт, використаних ресурсів, якості робіт від планових, а також неочікуване або вороже ставлення заінтересованих осіб до виконання робіт проекту
3	Розробка рекомендацій, підготовка звітів	Розроблено коригуючі заходи і підготовлено пропозиції для прийняття рішень (внесення змін до логічної матриці, графіка робіт, графіка ресурсів і бюджету)



Управління роботами проекту включає визначення коригуючих або запобіжних дій або повторне планування і відслідкування планів з метою визначення того, чи вдалося вирішити проблему за допомогою прийнятих дій.

Найважливішим інструментом цього процесу є оцінювання, результати якого дають змогу обґрунтувати запити на зміни.

Оцінювання, як і збирання інформації, проводиться упродовж виконання проекту. Розрізняють три види оцінювання проектів: самооцінка, зовнішнє оцінювання (проводиться зовнішніми оцінювачами, оцінюється актуальність, ефективність, результативність, вплив/внесок і життєздатність) та оцінювання виконання проекту.

За результатами моніторингу і оцінювання коригують ту частину проекту, яка залишилася. У разі необхідності переглядають зміст проекту, переплановують графік робіт і виставляють нові контрольні пункти, вносять зміни до графіка ресурсів і бюджету.

Таблиця 12.4

### Список завдань з оцінювання виконання проекту

№ з/п	Завдання	Очікувані результати
1	Оцінка прогресу стосовно досягнення цілей і використання ресурсів	Визначено прогрес щодо досягнення цілей, встановлено відповідність/відхилення фактичного використання ресурсів від плану. Розроблено рекомендації з коригування проекту
2	Оцінка термінів і тривалості виконання робіт. УВАГА! Оцінюючи роботи, необхідно використовувати правило фіксації поточного стану	Визначено відповідність/відхилення фактично витраченого часу на виконання робіт запланованому. Розроблено рекомендації з коригування графіка робіт
3	Оцінка якості, включаючи управління ризиками	Установлено відповідність/відхилення фактичної якості виконання робіт від запланованої, визначено ймовірність настання ризикових подій. Розроблено рекомендації з покращання якості виконання робіт та пом'якшення ризиків
4	Оцінка вартості. УВАГА! Гроші – це те, чого бракує в проекті. Брак коштів зазвичай гостро відчувається наприкінці проекту	Визначено відповідність/перевитрати фактичних витратків стосовно запланованого бюджету. Розроблено рекомендації з мінімізації витрат

## 12.6. Здійснення загального управління змінами

Два виміри процесу загального управління змінами. Послідовність кроків виконання процедури управління змінами. Управління конфігурацією проекту.



**Процес загального управління змінами** складається щонайменше з двох вимірів:

- *проактивного* – запровадження запланованих, контрольованих змін, які проводяться у систематичний спосіб. Він спрямований на введення нових методів і систем у діючу організацію у більш ефективний спосіб. Зміни, якими необхідно управляти, перебувають усередині і контролюються організацією. Але такі зміни можуть бути ініційовані зовнішніми факторами;
- *реактивного* – реакція на нововведення, над якими організація має дуже мало можливостей контролю або ж взагалі не може їх контролювати; зміни, що є результатом дій, наприклад законодавчих, соціальних і політичних перетворень, зміни напряму і фаз економічного процесу тощо.

Управління змінами є процесом пошуку і вирішення проблем. Управляти змінами означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми.

Для управління змінами створюються процедури управління змінами. Ця процедура структурує і спрямовує дії менеджменту на своєчасне вирішення питань по змінах. Замовник і виконавець згідно з процедурою можуть проаналізувати і погодити зміни, які сторони вважають важливими для проекту. Істотними вважаються такі зміни, які впливають на параметри проекту – вартість, терміни і якість проекту. Ця процедура дає змогу прийняти найбільш урівноважене або раціональне рішення, найбільш вигідне для проекту або бізнесу.

**!** *Завдання процедури управління змінами* – погодити будь-які рішення з відхилень у проекті, зміни у функціональності, вартості або строках. Процедура починається із “Запиту на зміну”. Запит на зміну можуть подавати і виконавець, і замовник у будь-який час.

Усі запити на зміни враховуються в документації проекту. Так само враховуються всі прийняті рішення і дії за такими запитами.

Інформація надається в такому вигляді:

- *Джерело змін:*
- Член команди проекту або особа, зацікавлена в проекті.
- Функціональна галузь або частина проекту.
- Етап проекту.
- Опис (повна або часткова інформація про зміни).
- *Поточний стан (може мати історію змін):*
- Пріоритет.
- Відповідальний.
- Статус.
- *Дослідження – можливі дії, здатні задовольнити запит:*
- Термін проведення дослідження.
- Оцінка впливу на основні характеристики проекту – терміни, вартість і якість проекту.
- Оцінка впливу на бізнес або технічні характеристики.
- Рішення – рекомендації.
- Затвердження (хто затвердив і коли).
- *Постановка змін на контроль.*

Послідовність кроків виконання процедури управління змінами у проекті:

1. *Ініціювання запитів на зміну.* Необхідність у змінах може виникнути у команді проекту і у всіх заінтересованих осіб. Запити на зміну реєструються в документації проекту. Статус запиту на зміну після появи “Відкрито”. Менеджер проекту проводить огляд запиту на зміну і приймає рішення про вжиття необхідних заходів щодо заявки на зміну або про залишення заявки без розгляду. Рішення менеджера проекту фіксується в документації проекту з коротким поясненням причини. У разі необхідності проведення дослідження менеджер проекту доручає проведення дослідження із зазначенням його терміну, пріоритету, статусу і відповідального за проведення.

2. *Дослідження запиту на зміну.* Статус запиту стає “Отримано”. Дослідник проводить оцінку змін і впливу на основні параметри проекту. Проводиться оцінка термінів виконання змін та необхідних ресурсів. Як альтернатива оцінюється невиконання запиту на зміни. Дослідник обов’язково координує свої дослідження із замовником, оскільки зміни можуть зачепити терміни проекту, його вартість і якість. Результат дослідження розглядається менеджером проекту для прийняття рішення. Статус запиту стає “Досліджено”.

3. *Прийняття до вирішення.* Менеджер проекту може прийняти такі рішення з дослідження запиту на зміну: приймає рішення про те, що ніякі дії не потрібні; вирішує, що зміни не впливають на основні параметри проекту і затверджує зміни до реалізації; готує пропозицію про внесення змін для розгляду замовником. Вказуються зміни по термінах, вартості і якості. Статус запиту стає “Прийнято до вирішення”.

4. *Затвердження рішення за запитом на зміну.* Замовник знайомиться із запитом на зміну і з дослідженням запиту. При позитивному рішенні замовник затверджує запит. Статус запиту стає “Затверджено”. Можлива ситуація, коли для прийняття рішення можуть знадобитися додаткове дослідження і додаткові ресурси. Таке рішення обов’язково вноситься в документацію проекту.

5. *Ескалація прийняття рішення за запитом на зміни.* Якщо рішення за запитом на зміну перевищує компетенцію менеджера проекту, то прийняття рішення може бути передано вищим організаціям.

6. *Ініціація та моніторинг реалізації змін.* Після прийняття рішення про зміни складається план з реалізації запиту на зміни. Всі завдання з реалізації запиту стають частиною проекту. Виконавши всі завдання за запитом на зміну, замовник і виконавець приймають зміни. Ця інформація заноситься у документацію з проекту.



*Умовою ефективного управління змінами є встановлення чітких цілей та орієнтація всіх учасників процесу на визначені результати.*

Узагальнено умови ефективності управління змінами можна подати так:  
– створення умов, за яких у персоналу виникає бажання реалізовувати зміни і вчитися;

- усвідомлення працівниками необхідності змін;
- бажання працівників брати на себе відповідальність за свою роботу;
- урахування факторів навколишнього середовища та потреб.

*Підтримка узгодженості пов’язаних між собою елементів проекту* (процеси, операції, ресурси, ризики, обмеження, припущення і т.ін.) у процесі його життєвого циклу, тобто управління інтеграцією, здійснюється за допомогою процесу управління конфігурацією.



**Конфігурація проекту** – сукупність характеристик проекту, що визначається характеристиками і взаємозв’язками його елементів.

Загальний процес управління конфігурацією в проекті:  
– гармонізує між собою потреби і вимоги всіх предметних сфер, залучених до проекту;

– підтримує цілісність самого проекту шляхом реагування на зміни як вимог до продукту проекту, так і в його оточенні.

Загальний процес управління конфігурацією в проекті складається з таких під-процесів: планування процесу управління конфігурацією; ідентифікація конфігурації; врахування стану конфігурації; аудит конфігурації.



*Критична важливість управління конфігурацією для успішного завершення проекту визначається безпосереднім впливом ефективності його функціонування на якість продукту проекту.*



Система управління конфігурацією із загальним управлінням змінами надає стандартизований, ефективний і дієвий засіб централізованого управління схваленими змінами та базовими планами в рамках проекту. Управління конфігурацією сконцентроване на деталізації результатів і процесів, тоді як управління змінами – на виявленні, документуванні і контролюванні змін проекту і базових планів продукту.

Процес загального управління змінами передбачає такі дії з управління конфігурацією: визначення конфігурації (взаємозв'язки між елементами); звітність зі статусу конфігурації; підтвердження і перевірка конфігурації.

## **12.7. Завершення проекту або фази**

Завершення проекту або фази – процес формального закінчення робіт, закриття проекту або завершення фази.

Проекти закінчуються з кількох причин:

- у разі успішного виконання;
- вичерпання себе до закриття;
- переходу в циклічні операції й припинення існування у формі проекту.

Завершення проекту включає такі процеси:

- передача результатів проекту Замовнику;
- заключна оцінка фінансової ситуації (постпроектний звіт);
- заключний звіт з проекту і проектна документація;
- список відкритих питань і прикінцевих робіт;
- вирішення всіх спірних питань;
- розпуск команди проекту;
- документування та аналіз досвіду виконання даного проекту.

**!** У межах цих процесів відбувається архівація основних управлінських і змістових проектних документів для подальшого використання в процесі реалізації інших проектів.

### **Резюме**

Підсумовуючи цей розділ, зробимо наголос на тому, що галузі знань з управління проектами залежать одна від одної, процеси управління проектами перетинаються між собою, проектна діяльність може бути пов'язана з результатами поточної діяльності організації і навпаки. Саме тому важливо управляти цими взаємозалежностями з метою прийняття своєчасних рішень відносно конфліктів ресурсів, конфліктів цілей і впливу на проект різноманітних заінтересованих сторін. Крім того, управління інтеграцією включає дії, необхідні для інтеграції різноманітних документів проектної діяльності.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Розкрийте сутність поняття “інтеграція” та її особливості відносно проекту.
2. Назвіть сукупність процесів, що належать до галузі знань “Управління інтеграцією” проекту.
3. Охарактеризуйте процес розроблення Статуту проекту.
4. Для чого використовується план управління проектом?
5. Назвіть основні завдання моніторингу проекту.

6. Охарактеризуйте реактивний та проактивний виміри процесу загального управління змінами.
7. Що таке конфігурація проекту? Охарактеризуйте її місце в процесі загального управління змінами.
8. Які підпроцеси включає процес завершення проекту?

### **Список рекомендованих джерел**

1. *Безверхнюк Т. М.* Управління проектами в публічній сфері : навч. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 295 с.
2. *Рач В. А.* Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами PMBoK Guide. – PMI Standards Committee [Электронный ресурс]. – Project Management Institute, Inc., 2008. – Режим доступа : [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
4. Управление проектами : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. “Менеджмент организаций” / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2010. – 960 с.
5. *Фесенко Т. Г.* Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. / Т. Г. Фесенко ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.
6. *Чемерис А.* Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / А. Чемерис. – К. : ТОВ “Софія-А”. – 2012. – 80 с.
7. The Government Extension to the PMBOK® Guide [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pmsuccess.dyndns.org/temp/itpm/PMBOKGOV.pdf>

## РОЗДІЛ 13 | МОНІТОРИНГ І ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПРОЕКТАМИ

*Мета – формування системи знань щодо організації і проведення моніторингу та здійснення оперативного управління державними проектами.*

### *Навчальні цілі:*

- √ формування знань з організації контролю у проекті:
  - понятійно-термінологічного апарату з організації контролю та системи моніторингу проекту;
  - методів здійснення контролю у проекті;
- √ удосконалення знань щодо формування системи моніторингу проекту як передумови організації оперативного управління проектом;
- √ формування та розвиток умінь з організації оперативного управління на основі базових функцій управління проектом.

**Ключові слова:** *проект, контроль, спостереження, моніторинг, аналіз, система, коефіцієнт, управління, команда, ефективність, ресурси, якість, порівняння, контроль, функції, процеси, зміни, зміст, час, вартість, результат.*

### 13.1. Побудова системи моніторингу проекту

Сутність контролю в управлінні проектами. Методи контролю. Система збирання і обробки даних. Результати моніторингу проекту.

Перехід до фази виконання проекту вимагає постійного спостереження та контролю за виконанням запланованих робіт. Це пов'язано з тим, що на процес реалізації проекту впливають як зовнішні, так і внутрішні стабілізуючі та дестабілізуючі чинники. За таких умов одним із засобів досягнення поставленої мети проекту є контроль за його реалізацією.

! Основною метою контролю є забезпечення виконання планових показників та підвищення загальної ефективності планування. Зміст контролю у проекті полягає у виявленні результатів діяльності на підставі оцінки і документування фактичних показників виконання робіт і порівняння їх із плановими.

Важливим у здійсненні контролю є його системність. Вимоги до системи контролю, зазвичай, обумовлюються всіма заінтересованими сторонами проекту до початку його реалізації. Учасники встановлюють склад інформації для аналізу, структуру звітів, відповідальних за збирання даних, аналіз інформації, прийняття рішень тощо. Створення ефективної системи контролю вимагає:

- ретельного планування всіх робіт, необхідних для завершення проекту;
- точної оцінки часу, ресурсів та витрат;
- обліку фактичного виконання робіт і витрат у часовому вимірі;
- періодичного переоцінювання часу і витрат для завершення не виконаних робіт;
- багаторазового періодичного порівняння фактичного виконання робіт з графіком і бюджетом.

Складовою контролю в управлінні проекту є моніторинг робіт у проекті.



**Моніторинг проекту** – постійне спостереження за процесом реалізації проекту, інформаційне обслуговування управління проектом з метою виявлення відповідності його стану запланованому результату чи первинному припущенню.

Для успішного виконання цього завдання потрібно організувати ефективну систему зі збирання і обробки даних щодо фактично виконаних робіт. Для цього слід налагодити зворотні зв'язки, які б забезпечували інформування про досягнуті результати та витрати. Ефективним засобом збирання інформації можуть бути заповнені фактичними даними наряди на виконання робіт або спеціальні звіти виконавців.

! Формуючи систему збирання інформації, потрібно насамперед визначитися зі складом даних та періодичністю їх збирання. Прийняття такого рішення залежить від завдань аналізу параметрів проекту, періодичності проведення нарад та видачі завдань. Детальність аналізу в кожному конкретному випадку визначається з урахуванням цілей і критеріїв контролю за реалізацією проекту.

Існує низка *методів контролю* фактичного виконання робіт за проектом. Їх зміст полягає у визначенні обсягів робіт на основі відповідних критеріїв, що обираються

для оцінювання обсягів виконаних чи незавершених робіт на певний період реалізації проекту. Серед методів контролю за процесом реалізації проекту розрізняють: метод простого контролю (метод “0–100”); метод детального контролю; метод “50–50”; “метод віх”.

*Метод простого контролю* дає змогу відстежувати тільки моменти завершення робіт, за якого існують два ступені завершення робіт: 0 або 100%. Незавершені роботи оцінюються у 0% (незважаючи на обсяг робіт, що виконаний на час контролю), завершені – в 100% (якщо їх кінцевий результат отримано на час контролю).

*Метод детального контролю* передбачає оцінку проміжних стадій виконання завдання. Модифікованими варіантами цього методу є метод “50–50” і “метод віх”. Метод “50–50” пропонує оцінку ступеня завершеності роботи тоді, коли на її виконання витрачено 50% наданих коштів. “Метод віх” використовується, зазвичай, для аналізу довготривалих робіт. За цього методу робота поділяється на кілька технологічних етапів, що визначають ступінь її завершеності.

Вибраний метод може слугувати основою для формування інтегрованої системи контролю, завдяки якій більш об’єктивно можна встановити ступінь завершення робіт, а не лише параметри часу і обсягу робіт проекту, що одночасно відповідає і вимогам щодо обґрунтування фінансування.

Необхідні для контролю основних параметрів проекту дані, наведені в табл. 13.1.

Таблиця 13.1

### Критерії для контролю за станом виконання робіт за проектом

Критерії контролю	Кількісні дані	Якісні дані
Час і вартість	Планова дата початку/закінчення Фактична дата початку/закінчення Обсяг виконаних робіт Обсяг майбутніх робіт Інші фактичні витрати Інші майбутні витрати	-----
Якість	-----	Проблеми якості
Організація	-----	Зовнішні затримки Проблеми внутрішньої координації ресурсів
Зміст робіт	-----	Зміни в обсязі Технічні проблеми

Створення системи контролю передбачає зважати на те, що оцінка виконання проектів у цілому та окремих його етапів формується на підставі даних про виконання детальних робіт. З огляду на це важливо встановити вагові коефіцієнти щодо визначення узагальнених показників. Вони можуть встановлюватися на різній основі. Найчастіше використовується ваговий коефіцієнт, в основу якого покладено *планову вартість*.



Досвід організації збирання інформації свідчить про те, що планова вартість є одним з найнадійніших показників виявлення вагомості окремого виду роботи серед сукупності робіт над проектом. Утім, коли видатки і обсяги робіт безпосередньо між собою не пов’язані, наприклад у разі використання дорогих матеріалів і обладнання, більш вдалим вважається вибір питомої ваги робіт, визначених на основі видатків, пов’язаних лише з використанням ресурсів або планового обсягу. Це дасть змогу запобігти викривленням, що вносить вартість основних фондів в аналіз витрат, пов’язаних з оплатою за ресурси.

Зібрані дані є основою для *розрахунку прогресу* виконання робіт у проекті. Розрахунок виконується за наведеними вище (див. табл. 13.1) показниками: *час, вартість*,

*якість, організація проекту, зміст робіт.* Визначення прогресу відбувається залежно від специфіки робіт з використанням різноманітних шкал виміру, наприклад:

– *вимірні роботи*, для яких визначають дискретні прирощення відповідно до графіка виконання і завершенням яких є конкретний матеріальний результат;

– *роботи впливу* – ті, що не можна подрібнити на дискретні заплановані прирощення, на кшталт підтримки проекту і керівництва ним, лобювання у владних структурах тощо;

– *контроль прогресу в реалізації проекту* – порівняння запланованих та реалізованих до відповідного строку проміжних чи кінцевих результатів.

Моніторинг відбувається відразу після початку реалізації проекту. У цьому процесі порівнювання фактичних параметрів робіт із запланованими є основним обов'язком менеджера. Водночас важливо пам'ятати, що прискіплива увага до початкового плану виконання проекту потрібна не тільки для відслідковування його виконання, а й для виявлення майбутніх проблем у проекті.

Для обліку фактичних даних важливо періодично оновлювати інформацію щодо стану проекту. Процедура оновлення цієї інформації має враховувати всі найбільш вагомні обставини. Їх можна ідентифікувати, відповідаючи на такі запитання:

- Які саме дані потрібно збирати і яким чином?
- Як часто слід оновлювати розклад проекту?
- Які ресурси використовуються – місцеві чи завізні?
- У яких підрозділах проекту (пакетах робіт) використовуються ресурси?
- Хто конкретно в кожному підрозділі збиратиме інформацію для оновлення розкладу проекту?
- Кому і коли потрібно надавати останні дані?
- Які звіти потрібні після чергового оновлення і що потрібно аналізувати на-самперед?



Відповіді на наведені запитання дають змогу створити уявлення щодо *фактичної інформації* про виконання робіт, а також свідчать про те, що вона не повинна впливати на базовий (директивний) план. За будь-якого її змісту базовий план має бути незмінним і використовуватися для порівняння зі звітами про фактичний стан проекту й слугувати основою для вимірювання *прогресу виконання робіт*.

Підґрунтям для контролю і аналізу є строки виконання робіт. Вони вказують на те, що в разі затримок у виконанні робіт на “критичному шляху” чи у досягненні ключових віх проекту слід очікувати затримки виконання проекту в цілому на цей самий строк. Використовуючи фактичну інформацію щодо стану виконання робіт, будують нові графіки, які відображають відхилення від планових. Ці відхилення можуть бути у бік як скорочення, так і зростання щодо планових строків. Відповідно зсуватимуться всі послідовні роботи на графіку і змінюватимуться дати інших не розпочатих робіт. Зазвичай розвиток подій за таким сценарієм призводить навіть до зміни дати завершення проекту.

Виявлені відхилення проекту від плану зумовлюють низку управлінських рішень та дій з боку його менеджменту. Можна виокремити 5 таких варіантів реагування з боку менеджменту на відхилення проекту від плану.

*Пошук альтернативного рішення.* Ними можуть бути як нові технологічні, так і організаційні рішення щодо виконання робіт. Зокрема, до новацій можна віднести зміну послідовності виконання робіт.

*Перегляд вартості.* За такого підходу можливі збільшення обсягу робіт і залучення додаткових ресурсів, що дасть змогу усунути виниклі затримки з виконанням проекту.

*Перегляд строків.* Цей підхід передбачає перенесення строків виконання робіт. Рішення щодо його реалізації може зумовлюватися, зокрема, жорсткими обмеженнями вартості.

*Перегляд змісту робіт.* Реалізація цього підходу передбачає зменшення обсягу робіт у проекті, а отже, відповідно неповне досягнення запланованих результатів. Водночас якісні характеристики проекту повинні залишитися незмінними.

*Припинення проекту.* Це найважче рішення. Втім, воно має бути прийнятним, якщо прогнозовані витрати на реалізацію проекту перевищують очікуваний зиск. Слід пам'ятати, що рішення про припинення проекту, крім суто економічного змісту, містить і психологічне навантаження, що негативно позначається на всіх учасниках проекту.

Отже, запорукою формування ефективної системи моніторингу є організація дієвого механізму зі збирання та обробки даних стосовно фактично виконаних робіт, що є об'єктивним підґрунтям для прийняття правильних рішень у процесі здійснення оперативного управління проектом.

### **13.2. Оперативне управління проектом через реалізацію його функцій**

---

Оперативне управління змінами у проекті. Процеси та результати оперативного управління змістом, часом, якістю, ресурсами, вартістю проекту.

Виявлені в процесі моніторингу відхилення від планових показників проекту можуть спричинити зміни у його змісті, якості, ресурсах, строках, вартості. Результати моніторингу є підставою для оперативного втручання менеджменту у регулювання змін у проекті.



**Оперативне управління проектом** – цілеспрямована організація дій на елементи проекту шляхом своєчасного вжиття ефективних заходів щодо ліквідації виявлених відхилень фактичних показників проекту від запланованих.

Управління змінами – це процес прогнозування, планування, реєстрації всіх можливих змін у проекті для детального вивчення, оцінки наслідків, прийняття чи відхилення, а також для організації спостереження та координації дій виконавців щодо їх реалізації.

Ініціювання змін може здійснюватись усіма учасниками проекту: замовником, інвестором, проектувальником та підрядником. Зокрема, замовник може вносити зміни щодо покращання кінцевих техніко-економічних характеристик проекту; проектувальник – щодо зміни первинної проектно-кошторисної документації, специфікації; підрядник – щодо змін календарного плану, методів і технології виробництва робіт тощо.

Зміни в проекті можуть пояснюватися кількома причинами. Найбільш поширеними є неможливість передбачення на стадії розробки проекту виникнення нових прогресивних підходів, матеріалів, конструкцій, технологій тощо, а також виявлених у процесі реалізації проекту відхилень від планових строків, обсягів, витрат та нових обставин. Усі зміни поділяються на *усвідомлені* (бажані) і *вимушені*. Вимушені зміни потрібно вчасно розпізнавати і реалізовувати з якомога меншими збитками.

Оперативне управління змінами в проєкті (управління упродовж життєвого циклу проєкту) відбувається, зазвичай, через реалізацію таких базових функцій управління проєктами, як управління *змістом* проєкту, його *якістю*, *ресурсами* та *часом*.



**Управління змістом проєкту** – управління його внутрішнім середовищем, що містить сукупність упорядкованих робіт, які слід виконати для досягнення мети проєкту.

Оперативне управління змістом проєкту здійснюється з урахуванням аналізу виконання процесів його управління. Йдеться про процеси: *ініціювання* проєкту; *планування* його змісту; *визначення* змісту; *контролю* за змінами змісту; *перевірки* змісту.

На етапі реалізації проєкту оперативне управління починається з аналізу процесу “визначення змісту” проєкту. Методом здійснення цього процесу є декомпозиція проєкту. Сутність декомпозиції полягає у поділі робіт проєкту на окремі компоненти, що в результаті дає змогу вибудувати ієрархічну структуру робіт проєкту (WBS). На основі WBS, звітів про виконання робіт, запитів на зміни і плану управління змістом проєкту проводиться контроль за змінами змісту. У процесі контролю виявляються відхилення від змісту проєкту, робиться їх аналіз і в разі потреби приймається рішення щодо змін у змісті проєкту. Завершальним кроком оперативного управління змістом проєкту є перевірка змісту. Використовуючи різні форми інспектування (перегляд, аудит, аналіз, тести, експертиза) результатів проєкту (час, вартість, витрати, якість), документації щодо продукту (модель продукту, прототип, дослідний зразок) відбувається формалізація прийняття змісту проєкту заінтересованими особами.



**Управління якістю проєкту** – система методів, засобів та видів діяльності, спрямованих на виконання вимог та справдження очікувань споживачів щодо якості самого проєкту та його продукту.

В управлінні проєктами підсистема управління якістю містить три групи процесів: *планування* якості; *забезпечення* якості; *контроль* якості.

На стадії реалізації якість проєкту досягається з допомогою процесів *забезпечення* якості і *контролю* якості. *Забезпечення якості* проєкту являє собою систему запланованих та послідовно реалізованих робіт для підтвердження відповідності стандартам виконуваних робіт та нормам вимог заінтересованих сторін проєкту. Вхідними даними для реалізації процесу *забезпечення* якості проєкту слугують план управління якістю, де відображена ідентифікація стандартів якості проєкту і забезпечення їх досягнення та операційні визначення щодо виконання робіт проєкту. Методом забезпечення якості виступає аудит організації та виконання робіт, а результатом цього процесу є поліпшення якості.



*Процес контролю якості* містить сукупність робіт і дій з відстеження конкретних результатів діяльності за проєктом з метою визначення їх відповідності стандартам та вимогам щодо якості і визначення шляхів усунення причин реальних та ймовірних невідповідностей.

Методами та засобами *контролю* якості проєкту слугують: графіки відображення результатів у часі, що дають змогу виявити відмінності в результатах, спричинених випадковими відхиленнями чи непередбачуваними подіями; інспекції проміжних та кінцевих результатів проєкту, комплексів робіт і окремих робіт для визначення відповідності отриманих результатів установленим вимогам; статистичне моделювання для скорочення витрат і часу на контроль якості; аналіз причинно-



наслідкових залежностей відхилень від установлених норм; аналіз тенденцій відхилень для прогнозування майбутніх результатів за допомогою математичних методів; діаграма Парето, що ілюструє появу різних причин невідповідності, упорядкованих за частотою (рангом) виникнення певної причини.

Результатом контролю якості є прийняття рішення щодо вжиття заходів з поліпшення якості, прийняття робіт, ідентифікації браку, переробки продукції, змін у процесах управління.

*Управління часом проекту.* Оперативне управління проектом через виконання функції “*управління часом*” полягає в сукупній взаємодії елементів його атрибуту, до яких відносять: стратегічний плану проекту; WBS структуру проекту; модель проекту; календарний план; план управління календарним планом.



Функція управління часом реалізується упродовж життєвого циклу проекту шляхом виконання таких процесів:

- визначення діяльності за проектом, під час здійснення якого відбувається ідентифікація та документування робіт, передбачених WBS структурою проекту;
- задання послідовності робіт у проекті, в якому встановлюються та документуються взаємозв'язки між роботами проекту;
- оцінка тривалості робіт за проектом, в процесі якої визначається час, необхідний для виконання кожної роботи, передбаченої ієрархічною структурою (WBS);
- розробка календарного плану – визначення дат початку і завершення кожної з робіт, передбачених WBS;
- контроль за дотриманням календарного плану.

Оперативне ж управління часом проекту відбувається на основі контролю за дотриманням виконання його календарного плану. Прийняття рішень, пов'язаних з відхиленнями, здійснюється на підставі обробки результатів низки даних про проект. Зокрема, за результатами роботи зі звітами про виконання робіт, запитами на зміни підрядників, іншою довідковою інформацією ідентифікуються причини й наслідки відхилень від плану, приймаються рішення щодо змін у календарному плані, визначаються порядок та процедури внесення коректив.

Зміни в календарному плані здійснюються завдяки вирівнюванню ресурсних профілів, оптимізації мережевих графіків, скороченню тривалості виконання робіт. Зокрема, вирівнювання ресурсних профілів відбувається шляхом зміни тривалості некритичних робіт у межах резервів часу; відтермінування початку виконання некритичних робіт у межах резервів часу; зміни тривалості всіх робіт з урахуванням ресурсних обмежень.

Оптимізація мережевих графіків здійснюється за критеріями: мінімізації часу виконання робіт; мінімізації витрат на виконання робіт; допустимого рівня ризику.

Скорочення тривалості виконання робіт досягається за рахунок зміни: методу організації виконання робіт проекту; технології виконання робіт; інтенсивності використання трудових та технічних ресурсів; режиму виконання робіт; календарів.

*Управління ресурсами проекту.* Під поняттям “ресурси проекту” розуміється сукупність матеріальних, технічних, інтелектуальних, фінансових, технологічних, часових, інформаційних цінностей проекту.

Основним завданням управління ресурсами є організація системного підходу щодо їх оптимального використання в процесі досягнення кінцевої мети управління проектом – формування результату із запланованими показниками.

Оперативне управління ресурсами на етапі реалізації проекту охоплює, зазвичай, матеріально-технічні та людські ресурси. До матеріально-технічних ресурсів

відносять сировину; матеріали, конструкції, комплектуючі; енергоресурси; паливо; потужності для виконання робіт за проектом; обладнання для реалізації проекту тощо. Щодо оперативного управління людськими ресурсами, то йдеться переважно не стільки про команду проекту, скільки про виконавців робіт з обробки й переробки матеріально-технічних ресурсів, залучених до реалізації проекту. Зазначені людські ресурси переважно представляють підрядника чи субпідрядника виконання робіт за проектом, тому управління ними полягає в корелюванні з процесом виконання календарного плану реалізації проекту.

Стосовно матеріально-технічних ресурсів слід пам'ятати про те, що в сучасних умовах господарювання управління ресурсами характеризується зростанням їх дефіциту. В умовах дефіциту ресурсів змінюється завдання оперативного управління ними. Вони насамперед полягають в *оптимальному плануванні* ресурсів та оперативному *управлінні матеріально-технічним забезпеченням* (закупівля та постачання) проекту.

**!** Оперативне управління матеріально-технічними ресурсами здійснюється завдяки виконанню низки основних процесів, зокрема *закупівлі, постачання, розподілу та управління запасами*.

Під закупівлями розуміють заходи щодо забезпечення проекту ресурсами у вигляді майна, товарів, виконаних робіт, наданих послуг, результатів інтелектуальної діяльності щодо конкретного проекту.

*Управління закупівлями*, матеріально-технічного забезпечення проекту – це підсистема управління проектами, що передбачає придбання у постачальників продукції, товарів та послуг. Вона реалізується через виконання таких процесів: планування матеріально-технічного забезпечення; вибір постачальників; укладання і дотримання контрактів; забезпечення поставок; завершення контрактів.

*Управління поставками* включає: планування поставок; організацію бухгалтерського обліку; доставку, прийом і зберігання товару; облік і контроль доставки. План поставок є основою для оперативного управління ресурсами проекту. Він формується на основі даних проектно-кошторисної документації і пов'язаний із загальним планом проекту, враховує тривалість циклу закупівель і доставки вантажів, а отже, максимально об'єктивно відображає потребу в кількості і якості ресурсів. Дотримання умов плану поставок є головним завданням оперативного управління. Воно досягається завдяки вдалому вибору постачальників та розміщенню замовлень, а також контролю за поставками.

*Вибір постачальників* здійснюється з урахуванням кваліфікаційних анкет персоналу, що дають об'єктивне уявлення про їх управлінські, технічні, виробничі та фінансові можливості. Сформований на основі анкетних даних список претендентів узгоджується із замовником і керівником проекту. Кінцевий вибір постачальників відбувається за результатами торгів.

*Розміщення замовлень* на проведення торгів здійснюється у співпраці із проектною організацією щодо розробки заходів зі стандартизації (скорочення номенклатури) закупівель, що є передумовою оформлення замовлень. Перед укладанням контрактів оцінюються заявки, з переможцями торгів погоджуються умови транспортування та зберігання вантажів, обумовлюється порядок проведення платежів та преміювання.

*Контроль за поставками* здійснюється з використанням спеціальних графіків, організується за кожним видом поставок (обладнання, роботи, послуги, місцеві матеріали тощо), базується на загальному плані поставок. Усі зміни в постачанні обліковуються за допомогою стандартних форм звітності і вносяться у загальний графік постачання.



Управління вартістю проекту визначається сукупністю витрат на придбання та використання ресурсів, виконання робіт і надання послуг, пов'язаних з його реалізацією.

Визначення вартості проекту обумовлюється низкою нормативних документів, що містять обґрунтування і оцінку витрат на виконання окремих робіт, розрахунок витрат на виготовлення одиниці обсягу продукції (калькуляції), розрахунок вартості створення окремих об'єктів, виконання комплексів робіт і надання послуг (кошториси), обґрунтування та розрахунок вартості проекту в цілому (зведений кошторис проекту).



Вартість проекту формується в **процесі бюджетування**, сутність якого полягає в структуризації, оцінці та збалансуванні потоків надходжень і видатків проекту.

Структура бюджету будується на основі плану рахунків бухгалтерського обліку і адаптована до шаблонів управлінського обліку. Виразником вартості проекту є його бюджет. *Бюджет проекту* – директивний документ, у якому реєструються заплановані з розподілом за статтями надходження та видатки, передбачені для реалізації проекту на певний період часу.

*Управління вартістю* полягає в забезпеченні реалізації проекту в рамках прийнятого бюджету і здійснюється завдяки виконанню процесів: *планування ресурсів*, під час якого визначаються обсяги необхідних ресурсів (потреби в ресурсах), ідентифікуються вимоги до якісних параметрів та характеристик ресурсів; *оцінки вартості*, результатами виконання якого є визначення витрат на придбання та використання всіх ресурсів, вартості робіт та послуг; *визначення бюджету*, під час здійснення якого оцінюються загальні (сукупні) надходження та видатки на кожен період часу упродовж життя проекту; *контролю вартості*, завданням якого є контроль за змінами у складі бюджету проекту. Управління вартістю здійснюється упродовж усього життєвого циклу проекту, відповідно процесу управління на кожному етапі життя проекту реалізуються по-різному.



*Оперативне управління* вартістю проекту базується на результатах процесу контролю вартості. Під час його здійснення аналізуються бюджет проекту, звіти про його виконання, запити на зміни робіт від підрядників, здійснюється вартісна оцінка фактично виконаних робіт проекту і через додаткове планування коригуються кошториси проекту і сам його бюджет.

Коригування бюджету здійснюється з урахуванням інтегрованих показників оцінки вартості (витрат): індексу освоєння витрат (CPI); індексу виконання графіка (календарного плану) робіт (SPI). Прогнозування зміни вартості проекту (EAC) обчислюється з урахуванням визначених показників оцінки відхилень вартості робіт проекту, наведеного у розд. 6.

Отже, оперативне управління проектом полягає у взаємодії сукупності методологічних підходів щодо швидкого реагування на спричинені зовнішніми і внутрішніми чинниками зміни, що відбуваються в проекті упродовж його реалізації. Об'єктивною основою ефективного оперативного управління слугують результати системно організованого моніторингу виконання робіт за проектом з урахуванням таких основних його атрибутів, як зміст, час, якість, ресурси і вартість.

### 13.3. Управління проектом на одній сторінці

Сутність управління проектами на одній сторінці. Процедура планування проекту на одній сторінці.

Ефективне управління проектом визначається багатьма чинниками: починаючи від планування робіт і завершуючи якістю їх виконання рядовими членами команди. Важливим є не лише вирішення складних завдань, а, насамперед, виокремлення серед них ключових. Адже за наявності великої кількості дрібних видів робіт виникає ризик зосередження уваги на дрібних і несуттєвих деталях проекту. Відволікання уваги команди проекту від головних завдань і зосередженість на дрібних питаннях призведе до втрати невідновлюваного ресурсу проекту – часу. Внаслідок цього виникають нові загрози для успішної реалізації проекту – невідповідність поставленим цілям, недотримання терміну виконання та невиконання запланованого бюджету.

Якісна підтримка функції управління проектом/програмою/портфелем забезпечується досить великою кількістю інтелектуальних продуктів у форматі автоматизованих/інформаційних систем з відповідним програмним забезпеченням, окремими пакетами програм. Насамперед слід згадати найбільш відомі й поширені програмні продукти для автоматизованого менеджменту проектів, такі як Microsoft Project, Open Plan Professional, Spider Project, Sure Track Project Manager, Primavera Project Planner (P3) тощо. Однак для роботи з ними слід знати не лише теорію управління проектами, а й інструментарій програми. Оволодіння відповідними знаннями й навичками роботи за допомогою професійної редакції тих чи інших програм потребує конкретних часових і матеріально-фінансових витрат, які іноді складно передбачити і віднайти під час реалізації проекту. Зрештою, доцільність використання інформаційних систем управління проектом (ІСУП) визначається масштабом проекту. Адже в більшості простих проектів значною частиною інформації може володіти одна людина, натомість у складних високо-технологічних проектах виникає потреба в її документуванні з описанням форм та процедур. З огляду на це комп'ютеризовані системи управління проектом слугують лише допоміжним засобом, інструментом підвищення ефективності й забезпечення системності в роботі. Ключовим питанням є баланс трьох основних концепцій управління проектом – посади з об'єднуючою відповідальністю, системи об'єднувального та прогнозного планування й контролю, команди проекту, які мають отримати загальну підтримку як передумову ефективності. Тому співробітники проекту повинні читати, вбирати, розуміти надану системою інформацію та на основі її аналізу приймати ті чи інші рішення.

**!** Слід пам'ятати, що управління та реалізацію проекту здійснюють не системи, а люди – генеральний менеджер, група управління портфелем проектів, спонсор проекту, менеджер проекту, функціональні керівники проекту та інший ключовий персонал. Очевидно, що лише люди створюють та вводять цю інформацію в систему.

Ігнорування людського фактору, надмірне захоплення інформатизацією призводить до “потрапляння в пастку” не лише менеджерів проекту, а й організації в цілому, оскільки закупівля та інсталяція навіть найпотужнішого програмного пакета на завжди приводить до підвищення якості управління проектом. Це зумовлено тим, що автоматизація розрізаних, неефективних та застарілих процесів за допомогою найдосконалішого програмного продукту чи сучасної автоматизованої/інформаційної системи забезпечить мінімальну вигоду. Тому важливо налагодити загальну систему управління проектами в організації, а вже потім автоматизувати результати.

Можливість прийняти організаційне рішення для керівника проекту, яке здатне забезпечити максимальну інтелектуальну віддачу й мінімальні витрати на його підтримку, надає метод управління проектом на одній сторінці (УПОС) (Кларк А.Кемпбелл).



**Управління проектом на одній сторінці** – інструмент проектування і контролю завдань та робіт, що відображає основні параметри виконання проекту, максимізує правильність оцінювання поточної ситуації.

За оцінками численних експертів, цінність УПОС полягає в наявності “нескладного, але ефективного набору дій, які гарантують, що той, хто намагається досягти бажаних результатів, отримає підтримку, настанову й зможе сфокусувати свої зусилля на досягненні цілей” (Стівен С.Уїллрайт). Крім того, “метод легко вивчається та застосовується і він вражає власною чіткою системою взаємодії” (Джонатан Х.Ду). Також цей інструмент “примушує складне мати простий вигляд, сприяє точним і чесним оцінкам” (Девід С.Берг) стану виконання проекту. УПОС дає змогу “краще співвіднести завдання із цілями й точніше відповідати графікам і бюджетам, водночас підтримуючи критично важливу співпричетність і залученість співробітників” (Т.Томсон). Використання цього методу дає можливість отримати реальну картину проекту на одній сторінці, показати цілі, терміни, сфери відповідальності, розподіл ресурсів, делегування повноважень, витрати і взаємозв’язки (Кент Х.Мердок).

Експертні оцінки методу УПОС, характеристика його змісту й функціональності кореспондуються із метою, змістом і вирішенням завдання щодо оперативного управління проектом.

Так, мета оперативного управління проектами – забезпечення виконання планових показників і підвищення загальної ефективності функцій планування й контролю проекту.

Зміст оперативного управління проектами полягає у визначенні результатів діяльності на основі оцінки й документування фактичних показників виконання та їх порівняння з плановими.

Завдання оперативного управління проектом вирішується в процесі його реалізації та полягає у визначенні на основі всієї наявної у певний час поточної інформації існуючих та майбутніх управляючих параметрів. З’ясовуються оптимальні “планові” значення управляючих параметрів на момент контролю: людські, часові, матеріальні та фінансові ресурси, обсяги і види робіт, фази проекту, обмеження та ризики проекту, якість проектних рішень тощо. На основі результатів аналізу виявляються стани впровадження проекту в межах залишку подальшого запланованого періоду його реалізації, тобто завдання планування й оперативного управління є частинними випадками одного й того самого загального завдання управління проектом і відрізняються лише інформацією, що існує на момент прийняття рішення. Специфіка інформації визначається характером взаємозв’язку процесів проекту: технологічного, ресурсного тощо.

Застосування УПОС зумовлює не лише вирішення завдання щодо їх агрегування, а й дає змогу оцінити стан реалізації проекту на основі детальної інформації про обсяги виконання робіт, відпрацювання ресурсів, рівень витрат у площині досягнення/виконання головних проектних цілей/завдань. Відслідковуючи перебіг упровадження проекту в УПОС, управлінська команда накопичує інформацію, на основі якої формуються прогнози щодо успішності його завершення і, в разі потреби вживаються необхідні заходи та виконуються коригувальні дії. Об’єднуючи різноманітні частини й компоненти проекту, схема також надає інформацію про відповідальних за кожен із них та як вони працюють. Таким чином, включаються додаткові важелі мотивації менеджера до якісної роботи та здійснюється контроль за ходом виконання завдань.

У контексті діагностики стану проекту контроль здійснюється практично на всіх проектних етапах, циклах і фазах. Ця процедура передбачає зіставлення запланованих показників упровадження проекту із реальними даними і на цій основі – виявлення факторів негативного впливу на виконання робіт та прийняття управлінського рішення для покращення ситуації. Тому завдання контролю полягає у збиранні адекватних, конкретних і чітких даних про перебіг виконання проекту, їх співвіднесення із плановими параметрами і виявлення міри та причин відхилення. Предметом контролю слугують бізнес-процеси, процедури, цілі, завдання, дії, ресурси, якість, ризики, ситуації, рішення, контекст, тобто ті явища, факти і показники, які здатні впливати на успішне здійснення проекту. Цінним є те, що контроль передбачає визначення й створення системи звітності для надання інформації про стан проекту в задані моменти його життєвого циклу. Звіти призначені не лише для відображення хронології подій, а й для раннього запобігання випадкам і ситуаціям, що вказують на відхилення від плану.

Оскільки завдання оперативного управління проектом відповідають в основному фазі реалізації проекту, то доцільно застосувати поточний і заключний контроль.

*Поточний контроль* забезпечує оперативне регулювання процесу виконання проекту, виявлення відхилень та прийняття необхідних вчасних дієвих рішень, оцінювання спроможності та якості роботи команди проекту.

*Заключний контроль* здійснюється на етапі завершення проекту для остаточного встановлення досяжності цілей, якості та обсягів виконаних робіт, визначення використаних ресурсів, дотримання термінів завершення, виконання бюджету, оцінки діяльності команди.



Практика свідчить, що необхідність актуалізації поточного й заключного контролю зумовлена ризиком спонтанного розширення проекту, виходу за рамки бюджету, збільшення кількості персоналу й строків виконання робіт і, як наслідок, нарощування обсягів робіт по проекту в цілому. Тому проект переходить у категорію погано керованих, а отже, навряд чи буде успішним.

Серед багатьох інструментів оцінки перебігу реалізації проекту й оперативного управління ним найбільш поширеною сьогодні є система показників освоєного обсягу. Загально визнано, що головною особливістю методики освоєного обсягу виступають можливості: “раннього виявлення” (тобто на ранніх стадіях реалізації проекту) невідповідності фактичних показників проекту плановим, прогнозування на їх основі результатів виконання проекту (терміни, витрати тощо) і застосування своєчасних коригувальних впливів, навіть до закриття проекту. На особливу увагу заслуговують планові й фактичні (поточні) значення фінансових показників, оскільки вони дають змогу описати динаміку реалізації проекту з позиції організації в цілому. За цих умов використовуючи УПОС, можна швидко й наочно порівняти обсяги виконаних робіт із сумою витрат і при цьому одразу інформувати, в яких часових межах це відбувалось. У свою чергу, порівняння планового (директивного) і поточного графіка освоєного обсягу та витрачання коштів слугує підґрунтям для прийняття ефективних оперативних управлінських рішень. Зауважимо, що рішення в рамках оперативного управління проектами мають три специфічні риси: час (момент прийняття рішення); зміст (суть та ефективність прийнятих рішень); узгодженість прийнятих рішень з інтересами та уподобаннями учасників проекту.

Використання УПОС та врахування специфіки рішень створюють передумови для досягнення компромісу між масштабами системи контролю та ризиком виникнення складних позаштатних ситуацій. Тут мається на увазі баланс між кількістю засобів

контролю і звітами, що їх супроводжують, та креативними підходами членів команди до роботи в проекті. Жорсткість і структурованість, масовість і постійність контролю протягом тривалого періоду може стати причиною втрати ініціативності й певного ступеня свободи дій в учасників проекту. Схема (методика), яскраво унаочнюючи результати роботи відповідальних за конкретну дільницю, забезпечує контроль лише тих з них, хто цього дійсно потребує.

! Побудова схеми управління проектом на одній сторінці передбачає низку послідовних дій і, в остаточному варіанті складається із 12 частин. Схему заповнюють керівник команди й відповідальні за роботи.

На першому етапі під назвою “Шапка” надається основна інформація про проект:

- назва проекту;
- ім’я керівника проекту;
- ціль/мета проекту;
- дата завершення проекту.

Вибір назви проекту є важливим з погляду інформування про його місію, цілі, завдання, результати тощо. Тому цінною вважається практика використання назви проекту для постійного нагадування й висвітлення мети проекту перед учасниками. Зрозуміло, що яскрава, промовиста назва завжди привертатиме увагу людей до проекту й сприятиме формуванню позитивного іміджу організації та мотивуватиме членів команди до ефективної роботи. Однак слід пам’ятати про відповідальність за реалізацію проекту та реакцію людей на будь-які, навіть незначні, помилки і невдачі в процесі роботи. Звідси випливає потреба у визначенні єдиної точки відповідальності за перебіг проекту, а саме керівника як персоніфікованого представника всіх учасників проекту. Керівник проекту призначається в окремому порядку й несе персональну відповідальність за проект або відповідає за все. Він має володіти усіма необхідними компетенціями проектного менеджера: технічними, особистими й контекстуальними. Необхідність у постійному обміні інформацією під час упродовження проекту актуалізує одну з ролей керівника проекту – комунікатора. Його комунікативні навички забезпечують спілкування за такими напрямками:

- висхідним – на вищі рівні ієрархії, де відбуваються нагляд й управління з боку вищестоящого керівництва;
- спадним – на нижчі рівні ієрархії, де здійснюється безпосереднє виконання завдань і робіт підлеглими;
- вихідним – на партнерів, колег та горизонтальний рівень ієрархії, де організовується взаємодія з іншими менеджерами.

Ефективна комунікація керівника проекту на всіх рівнях визначається універсальністю його комунікативних умінь та навичок і, головне, здатністю гнучко їх використовувати залежно від низки факторів: обставин, суб’єктів, умов, ситуації, мотивів, цілей і предмета спілкування. Неоднозначність процесів оперативного управління проектом, а деякою мірою невизначеність і потреба в терміновому проясненні ситуації вимагають такого формату комунікації, як “пряма розмова”/“чесна розмова”/“жорстка розмова”. На практиці – це конструктивна всеохопна розмова по суті справи, яка передбачає з’ясування нагальних, проблемних і невідкладних питань стосовно проекту. Такі питання виникають у разі появи труднощів у проекті і їх обговорення іноді відкладають на невизначений строк, сподіваючись, що вони зникнуть самі собою. Однак замовчування проблемних питань лише створює передумови для їх ускладнення та перетворення в кризові ситуації. Але, незважаючи на критичність оцінок та висновків,

слід налаштувати команду на позитив і продуктивну роботу за такою ітерацією: визнання проблеми–обговорення наслідків–вироблення стратегії–прийняття рішення–розподіл завдань–виконання робіт–допомога відстаючим.

У рамках цілі/мети проекту дається відповідь на запитання: навіщо ви хочете здійснити цей проект? або: що буде отримано від цього проекту? Цілі розробляються всіма, хто заінтересований у проекті, і можуть бути згруповані за етапами виконання та якістю.

Часові рамки проекту мають факторне значення, тому обов'язково вказується дата завершення проекту, яку визначає замовник або інвестор. Просування проекту має збігатися із запланованим виконанням робіт або випереджати його. Найбільш суттєві етапи проекту мають завершуватися до запланованого терміну або збігатися із кінцевою датою. Закінчення проекту із запізненням спричинить негативну реакцію з боку споживачів та спонсорів, негативно вплине на імідж і репутацію команди проекту на ринку. Перевищення строків завершення робіт, як правило, призводить до збільшення бюджету й витрат. У компанії, ресурси якої задіяні в проекті, виникає потреба у додаткових коштах на закриття проекту. Звідси виникає ланцюгова реакція із виведення необхідних коштів з інших проектів, що, безумовно, впливає на їх успішність, зокрема й на стан ресурсного забезпечення компанії в цілому. Тому команда зобов'язана детально вивчити проект, обговорити визначену дату й затвердити або узгодити інші терміни. Однак слід пам'ятати, що дата змінюється на початку проекту, а не в кінці.

На другому етапі призначаються “Відповідальні”. Головний виконавець – керівник – складає схему управління проектом на одній сторінці разом з командою. Під час призначення членів команди даються відповіді на контрольні запитання: хто до неї ввійде? хто буде працювати над проектом? хто відповідатиме за окремі ланки проекту? хто керуватиме компонентами проекту?

При доборі менеджера проекту й команди слід враховувати цілі й потреби проекту. “Специфікація” якостей керівника почасти формується під їх впливом. Якщо цілі проекту полягають у відповідальності за виконання робіт у встановлені терміни та в межах конкретного бюджету, то існує достатній перелік засобів мотивації персоналу для досягнення цілей: від “батога” й до “пряника”. Ключовою рисою має бути вміння в будь-який коректний та екологічний спосіб мотивувати працівників до ефективної роботи. Досвідчений управлінець вміє добирати стиль керівництва відповідно до реакції кожного підлеглого. Бажаним варіантом для рядових учасників проекту є інтегративний набір якостей керівника, який включає компетентність, здатність приймати чіткі рішення, давати точні, зрозумілі й досяжні інструкції, уміло делегувати повноваження, чути й сприймати усні поради, демонструвати оптимізм і впевненість, бути прикладом у роботі і лідером у команді.

Оцінюючи майбутніх членів команди, варто брати до уваги досвід, знання й уміння кандидатів, визначати особистісні якості, діагностувати здатність працювати разом та в умовах психологічного тиску, добирати різні типи особистості в контексті командної роботи, створити кодекс поведінки команди. Кількість відповідальних осіб в УПОС має бути якнайменшою.

На третьому етапі визначається “Матриця”, яка слугує базовим інструментом оперативного управління проектом на одній сторінці, свого роду, центральним пунктом, у якому перетинаються всі аспекти проекту. Матриця є основою всієї схеми УПОС, оскільки об'єднує всі суттєві елементи проекту: цілі, основні завдання, намічені терміни, бюджет, відповідальних тощо. У ній відображається предмет комунікації та взаємодії для моніторингу, оцінки й прийняття рішення щодо оперативного управління проектом на всіх етапах реалізації проекту:

– початок і побудова проекту – аналіз проекту за аспектами, розробка проектної документації, розробка календарного плану робіт;



- поточне управління та узгодження – планування й контроль;
- криза проекту – покращання проекту (нові цілі – нові результати), аналіз покращеного проекту;
- завершення проекту – оцінка стану проекту, розробка документації для завершення проекту, передача досвіду.

Матриця висвітлює сегменти інформації найбільшого інтересу й цінності для вищого керівництва та інших учасників проекту.

На четвертому етапі “Цілі проекту” команда визначає, розбиває і конкретизує проектні цілі. Проектні менеджери це називають підцілями проекту. Вони мають бути:

- конкретними, а не загальними;
- не занадто комплексними;
- поміркованими й піддаватися оцінці та перевірці;
- відповідного рівня; стимулюючими;
- реальними й досяжними;
- визначеними в межах ресурсів;
- співвіднесеними з наявними або очікуваними ресурсами;
- такими, що узгоджуються з організаційними планами, політикою і процедурами.

Розбиваючи проект на підцілі, слід орієнтуватися на кількість працівників, закріплених за тими чи іншими видами діяльності. Це дасть змогу визначити сектори відповідальності за наступними ітераціями “види робіт/завдання–підціль–відповідальний”, спростити процедуру контролю, надати їй чіткої адресності. Тому під час мозкової атаки команди варто відповісти на запитання: що дійсно важливо у цьому проекті? наскільки важливо укластися в терміни? яким чином скоротити витрати? що насправді досягається цим проектом? які головні результати проекту?

Керівник проекту забезпечує баланс і рівновагу між такими взаємопов’язаними змінними факторами:

1. Час. Терміни, які визначені для виконання певних дій у межах проекту або реалізації власне проекту в цілому.
2. Ресурси. Активи, засоби, необхідні для здійснення проекту. Найцінніші ресурси – люди й кошти.
3. Рамки. Визначають, ким є замовники; кінцеві продукти, які будуть для них вироблені; критерії, за якими замовники будуть оцінювати рівень задоволеності.

Важливим є те, що ці фактори працюють одночасно. Втрата рівноваги одного з них може призвести до дисбалансу двох інших і, як наслідок, до краху проекту. Звідси завдання керівника проекту полягає в коригуванні одного змінного фактора згідно зі змінами іншого. Всі вищезгадані фактори є свого роду лакмусовим папірцем оцінювання стану проекту й належать до управляючих параметрів. Тому час, ресурси й рамки слугують основою для формування й встановлення підцілей, оскільки забезпечують їх взаємозв’язок із найбільш суттєвими критеріями успішності його впровадження й досягнення результатів: термінами, вартістю, задоволеністю учасників проекту.

На п’ятому етапі визначаються “Головні завдання проекту”, які необхідно виконати для його впровадження. Під завданнями розуміється бажаний результат діяльності в межах визначених термінів, який характеризується набором кількісних даних або параметрів цього результату. Кількість завдань визначається потребами проекту. В загальноприйнятому варіанті завдання розбиваються й структуруються шляхом декомпозиції на складові елементи до рівня детальних робіт. В УПОС кожне дрібне завдання фігурує у схемі найвищого рівня, на якій концентрується увага. Кожне із цих завдань, у свою чергу, матиме власну схему або підтримуватиметься за допомогою програмних продуктів. Особливо це стосується великих проектів, які охоплюють

численні завдання і роботи, а тому потребують їх ієрархізації та деталізації. Універсальність УПОС полягає в множинності рівнів, тобто як у можливості представлення топ-менеджменту інформації найвищого системного рівня проекту, так і в складанні схеми по кожному із завдань з необхідним рівнем деталізації. Однак кожне завдання має бути самостійним, відокремленим від інших завдань. Чітке розмежування показує, де закінчується одне й починається інше завдання, забезпечує врахування необхідних даних, які стосуються лише одного із них. Завдання мають бути вимірюваними відносно їх виконання, щоб менеджери могли оцінити перебіг їх виконання і поінформувати заінтересовані сторони за допомогою УПОС. Тому кількість завдань має бути достатньою, але не надмірною, оскільки це ускладнює їх відслідковування й розуміння загальної картини. Натомість при малій кількості завдань погано керувати окремо кожним із них.

Дотримання правила “буравчика” в управлінні проектом, на думку А.Ратнера, описується висловом: щоб просуватися, необхідно крутитися. Інакше кажучи, вектор просування проекту власне до мети, зумовлює відповідність напряму зусиль команди логіці формулювання завдань, визначає їх послідовність і черговість виконання. У процесі реалізації завдань командні зусилля мають об’єднуватися навколо вищезгаданого вектора. Під час виконання завдання слід розуміти, як це в цілому забезпечує досягнення мети проекту. Тому назву завдання формулюють коротко, чітко й точно, уникаючи жаргонізмів, абревіатур і скорочень.

Завдання краще визначати після того, як складеться уявлення про те, з чим пов’язаний проект, якими будуть його цілі.

На шостому етапі здійснюється “Співвіднесення завдань із цілями” для з’ясування того, чи забезпечує виконання поставлених завдань досягнення цілей проекту. Процес зіставлення і співвіднесення не є епізодичним чи одноразовим. Робота над проектом передбачає постійний перегляд подальших дій, під час якого виявляється можлива невідповідність завдань і цілей, відхилення, розбіжності або відсутність окремих складових. Аналіз процесів дає змогу краще контролювати виконання робіт, діагностувати причини виникнення проблем. Під час попереднього аналізу подальших дій слід розрізнити:

- “цілі – результати” – доказовий результат проекту;
- “цілі – спосіб дій” – умови реалізації проекту.

На основі такого поділу співвіднесення цілей і завдань забезпечує обґрунтоване визначення структури завдань і детермінує їх розподіл відповідно до виду мети, тобто завдання розподіляють за цільовими кластерами. В одному випадку набір завдань спрямований на досягнення результатів – надання послуг, виготовлення виробів, продукції тощо, в іншому охоплює спосіб дій – технологію, зміст та обсяги робіт. Чіткий розподіл завдань дає змогу учасникам проекту краще зосередитися на цілях й усвідомити, що результати мають бути саме такими і діяти необхідно саме в такий спосіб. Уточнення й параметризація цілей і завдань під час процедури співвіднесення дає можливість уточнити й коригувати основні характеристики проекту: наявність альтернативних технічних рішень; попит на продукцію проекту; тривалість проекту, в тому числі його інвестиційної фази; оцінку рівня базових, поточних і прогнозних цін на продукцію проекту; складність проекту; інвестиційний клімат у районі реалізації проекту; співвідношення витрат і результатів проекту тощо.

Якщо завдання не відповідають цілям, їх слід усунути з УПОС або перенести до підцілей, до яких вони можуть бути віднесені.

На сьомому етапі опрацьовують “Установлені терміни”, розбиваючи план-графік проекту на рівномірні часові відрізки: дні, тижні, місяці, квартали тощо. Розбивка починається з оцінювання загального терміну виконання проекту й подальшого

його поділу на вимірювані відрізки часу. Таким чином, отримуємо календарний план робіт по проекту, який дає змогу: мати точний і повний розпис проекту; урахувати: етапи, роботи проекту та їх результати; тривалість робіт по проекту; необхідних виконавців для реалізації проекту.

Перша версія плану-графіка обговорюється з учасниками проекту для виявлення неточностей та невідповідності між видами робіт і їх тривалістю й терміном виконання. Крім планування часових параметрів робіт, визначають їх послідовність і взаємозв'язки, формують перелік та обсяги необхідних ресурсів, вибудовують логічні зв'язки між роботами. Наприклад, одні види робіт потребують строго послідовного виконання, інші проводять паралельно одна до одної в часі. Остаточний затверджений план-графік перетворюється в зобов'язання для кожного відповідального за певний вид роботи.

У встановлених термінах закладаються ключові контрольні точки реалізації проекту, оскільки закінчення кожного періоду передбачає отримання результату роботи в межах того чи іншого етапу або завдання. Наявність чіткого часового поділу робіт дає змогу з'ясувати потреби в ресурсах у певні періоди впровадження проекту й складанні власне ресурсного плану. Таким чином, поділ проекту на часові відрізки як складова календарного планування є ітераційним процесом, який дає змогу моделювати проект і, в кінцевому підсумку, отримати оптимальний варіант календарного плану-графіка проекту з оптимальними термінами. Коли проект переходить на стадію реалізації, менеджер проекту й керівництво компанії завжди може відслідковувати перебіг його виконання, фактично виконані роботи або обсяги їх освоєння, а також фактичні витрати за видами робіт, етапами й проектом у цілому. План-графік є не просто планом, а й зобов'язанням.

На восьмому етапі “Співвіднесення завдань із планом-графіком” основна увага приділяється зоні перетинання основних завдань і намічених термінів, тобто відбувається узгодження робіт із часовими відрізками для прийняття рішення про тривалість їх виконання. Мета встановлення взаємозв'язків між роботами й часовими параметрами їх виконання полягає у визначенні переліку строго послідовних робіт та паралельно виконуваних робіт, виявленні планових строків початку, закінчення робіт і їх тривалості. Послідовність дій під час аналізу взаємозв'язків між вищезгаданими категоріями така:

- визначення взаємозв'язків між роботами проекту;
- виявлення і фіксація дат початку й завершення робіт по проекту, а також їх планової тривалості;
- коригування (в разі необхідності) тривалості робіт по проекту.

У разі необхідності скорочення тривалості робіт доцільно скористатися одним із таких методів:

- повторна оцінка тривалості роботи;
- додаткова деталізація роботи;
- зміна кількості ресурсів, призначених для роботи.

Звичайно, взаємозв'язки робіт визначаються після з'ясування головних завдань та їх співвіднесення із цілями. Адже в результаті цього менеджер проекту і команда отримують чітку ієрархію завдань, робіт і цілей, а також уявлення про послідовність і логіку їх виконання. У будь-якому разі дата початку найпершої роботи в проекті має збігатися із датою початку проекту, а дата завершення останньої роботи – із датою завершення проекту.

На дев'ятому етапі “Співвіднесення завдань із відповідальними працівниками” відбувається закріплення завдання за виконавцями; встановлення пріоритетів і міри відповідальності, побудова команди й діагностика її спроможності. Під час розподілу

завдань керуються тим, що за кожне завдання відповідає один з членів команди. Завдання ранжують і визначають одного головного відповідального, які добираються в процесі командного обговорення. В УПОС такого відповідального позначають буквою А. Деякі завдання через свою особливість чи складність потребують додаткового закріплення відповідальних, яких позначають іншими буквами в алфавітному порядку.

У цілому процес розподілу й закріплення завдань можна розцінювати як важливий етап командної роботи, спрямований на чітке визначення обов'язків. З'ясовується рівень готовності учасників команди до їх виконання, міра їх інтегрованості у проект, оцінюється бажання добросовісно й віддано працювати над його реалізацією. Процедура співвіднесення є свого роду інструментом діагностики рівня сформованості й можливостей команди, оцінки рівня її згуртованості й орієнтації на результат. Головні ролі у співвіднесенні відводяться керівнику проекту як координатору процесів щодо розподілу завдань, модератору переговорів між відповідальними за їх виконання і комунікатору між усіма рівнями відповідальності. Він має створити передумови для відкритого діалогу між усіма цими рівнями, забезпечити вільний та оперативний обмін необхідною інформацією. Адже успіх будь-якого проекту визначається прозорістю комунікацій, доступністю комунікативних каналів і неупередженим ставленням керівництва до носіїв навіть найбільш критичних і несподіваних відомостей.

Ніколи не повинно бути більше від одного головного відповідального працівника на кожне завдання!

До десятого етапу “Суб’єктивні завдання” належать завдання і роботи тих частин проекту, які не піддаються кількісному аналізу у рамках плану-графіка. Почасти до них відносять якість функціонування обладнання та різноманітних систем і структур. У цих завданнях позиціонується свого роду “синергетичний результат” виконання робіт – готовність до виконання певних функцій, обов'язків чи діяльності, здача/запуск об'єкта в експлуатацію.

Цілі й відповідальні за виконання суб’єктивних завдань так само співвідносяться, як вони співвіднесені із завданнями, які більше піддаються кількісній оцінці. Ці завдання пов'язуються із головними цілями проекту й кожне з них має, принаймні, одного відповідального.

На одинадцятому етапі “Витрати” визначають кількість коштів на конкретну частину бюджету. Призначення – дати керівництву повноцінну й адекватну картину щодо стану бюджету в будь-який конкретний проміжок часу. Це потребує тісної співпраці з фінансовим підрозділом та використання точної інформації. Складанню бюджету передуює моніторинг й аналіз витрат у межах робіт, переговори з постачальниками щодо термінів і ціни на матеріали, товари й послуги. На завершення необхідно переконатися, що бюджет охоплює всі витрати. Разом з тим доцільно в нього включити положення про поступове збільшення витрат, пов'язаних із різними непередбачуваними факторами: інфляцією, погіршенням ринкової ситуації тощо. Залежно від специфіки роботи проектного офісу можуть формуватися “плаваючі видатки” для заохочення й мотивації виконавців проекту.

Витрати відображаються в УПОС таким чином:

- створюються стовпчикові діаграми для кожної частини бюджету;
- використовуються різні кольори для позначення планових витрат, позарамкових витрат і безповоротних перевитрат.

Відповідно до дванадцятого етапу “Висновки й прогнози” в УПОС формулюється резюме, яке проясняє всі невизначеності й гострі питання, усуває потенційні майбутні непорозуміння. Заповнений варіант схеми використовується для погодження остаточного плану з вищестоящим керівництвом. Це засіб, який дає змогу повідомити

про цілі проекту, завдання, відповідальних, бюджет і встановлені терміни. Затверджена схема слугує об'єктом для змістовних комунікацій та обміну думками щодо складових проекту, а в подальшому фіксує стан і просування проекту. Адже тут зафіксована інформація про те, які роботи передбачені та на якому етапі їх виконання, які ресурси задіяні, хто і які процеси контролює. І вже на основі цих даних будують прогнози на найближчий майбутній період.

Окрему позицію УПОС займають висновки з акцентуванням уваги на причинах проблем, виявлених з допомогою схеми. Відповіді на запитання “чому?” пояснюють подальші кроки і дії, прогнозують результати.

Таким чином, схема (методика) управління проектом на одній сторінці одночасно слугує інструментом проектування і контролю завдань та робіт, сприяє більшій інтегрованості працівників у проект, забезпечує систематичні, предметні й конкретні комунікації між членами наглядової ради, управлінською командою, виконавцями, субпідрядниками та постачальниками під час його виконання. Відображаючи основні параметри виконання проекту, УПОС максимізує правильність оцінювання поточної ситуації, покращує відображення об'єктивної картини в цілому. Крім того, УПОС скорочує терміни підготовки інформації щодо результатів проекту на будь-якому з етапів його виконання і цим самим забезпечує оперативність реагування та впливу на перебіг проекту.

### **Запитання для самоперевірки**

1. У чому полягає зміст контролю за реалізацією проекту?
2. Вимоги до організації системи контролю в проекті.
3. Які методи контролю використовуються в процесі реалізації проекту?
4. Які висуваються вимоги до контролю реалізації проекту?
5. За якими критеріями здійснюється контроль реалізації проекту?
6. Що таке моніторинг проекту?
7. Які основні чинники призводять до виникнення відхилень у проекті?
8. Які обставини слугують підставою для періодичного оновлення інформації про стан проекту?
9. У чому полягає сенс оперативного управління проектом?
10. Які причини призводять до змін у проекті?
11. Які базові функції є основою для оперативного управління проектом?
12. Як ви розумієте поняття оперативного управління змістом проекту?
13. Для чого здійснюється оперативне управління якістю проекту?
14. Виконання яких процесів забезпечує ефективне оперативне управління часом у проекті?
15. У чому полягає сенс оперативного управління вартістю проекту?

### **Список рекомендованих джерел**

1. *Арчибальд Р.* Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд ; пер. с англ. Е. В. Мамонтова ; под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2010. – 464 с.
2. *Безверхнюк Т. М.* Управління проектами в публічній сфері : навч. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 344 с.
3. *Богданов В. В.* Управление проектами в Microsoft Project 2007. Учебный курс (+CD) / В. В. Богданов. – СПб. : Питер, 2008. – 592 с.

4. *Вайс В. Джозеф*. Пять стадий управления проектом. Практическое руководство по планированию и реализации [Электронный ресурс] / В. Джозеф Вайс, К. Роберт Высоки. – Режим доступа : <http://financerpro.ru/management/8633-d.-vajjs-r.-vysoki.-5-stadij-upravlenija-proektom.html>

5. *Веретенников В. И.* Управління проектами : навч. посіб. / В. И. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 280 с.

6. *Зайковский В. Э.* Управление проектами [Электронный ресурс] / В. Э. Зайковский. – Режим доступа : [http://zaykovskiy.tomnet.ru/learn\\_work/trening/294966/](http://zaykovskiy.tomnet.ru/learn_work/trening/294966/)

7. Календарное планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://juco.ru/library/articles/other/scheduling/>

8. *Кэмпбелл К.* Управление проектом на одной странице / К. Кэмпбелл. – М. : Вильямс, 2009. – 160 с.

9. *Логачова Л. М.* Управління проектами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. М. Логачова, О. В. Логачова. – Суми : Універ. кн., 2011. – 208 с.

10. *Локк Д.* Основы управления проектами / Д. Локк ; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2004. – 253 с.

11. *Матвеев А. А.* Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.

12. Методика формирования плана-графика проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [es-univer.ru/m/uro/projects/planScheduleMethodology](http://es-univer.ru/m/uro/projects/planScheduleMethodology)

13. *Орр Алан Д.* Управління проектами: керівництво з ключових процесів, моделей і методів : пер. з англ. / Д. Орр Алан ; за наук. ред. Т. В. Герасимової. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 224 с.

14. Предварительная проработка целей и задач проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://club-energy.ru/e.php>

15. Разработка, реализация и завершение проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://edu.dvgups.ru/metdoc/fak\\_megdunar\\_prog/delov\\_admin/upr\\_groekt/metod/sufeev/webumk/frame/3.htm](http://edu.dvgups.ru/metdoc/fak_megdunar_prog/delov_admin/upr_groekt/metod/sufeev/webumk/frame/3.htm)

16. *Рач В. А.* Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за заг. ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.

17. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК®). – 5-е изд. – Пенсильвания : Project Management Institute, Inc, 2013. – 586 с.

18. *Тарасюк Г. М.* Управління проектами : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – 3-тє вид. – К. : Каравела, 2009. – 320 с.

19. Управление проектами : пер. с англ. / Паула Мартин, Карен Тейт. – К. : КПЯ “СИСТЕМИ”, 2005. – 192 с.

20. Управление проектами : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. “Менеджмент организации” / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – 8-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 960 с. – (Современное бизнес-образование).

21. Управление проектами : учеб. пособие для студ., обучающихся по специальности “Менеджмент организации” / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М. : Изд-во “Омега-Л”, 2010. – 960 с.

22. Управление проектами : справочное пособие / под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – М. : Высш. шк., 2001. – 875 с.

23. Управління проектами : підручник / за заг. ред. О. В. Пономаренко. – Донецьк : Донбас, 2010. – 912 с.

24. *Шершенюк О. М.* Проектный анализ (конспект лекций) / О. М. Шершенюк. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 51 с.

## РОЗДІЛ 14 ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЕКТУ

*Мета – формування системи знань щодо особливостей процесів етапу завершення проекту, а також документування проекту на етапі завершення.*

### *Навчальні цілі:*

√ формування знань щодо особливостей етапу завершення проекту у сфері публічного управління:

- процедур процесу завершення проекту;
- складу приймальної комісії;
- підготовки проміжних звітів про завершення управління основними сферами проекту;
- процедур закриття інвестиційних проектів;

√ формування знань та розвиток умінь щодо документування проекту на етапі завершення, зокрема:

- документи закриття проекту;
- оформлення передачі кінцевого продукту, послуги чи результату;
- складання звіту про завершення проекту;
- архівування проекту.

**Ключові слова:** завершення проекту, процедури закриття, приймальна комісія, приймання закінченого об'єкта будівництва, документи закриття проекту, шаблон документа, передача кінцевого продукту, звіт про завершення проекту, архів проекту.

### 14.1. Завдання етапу завершення проекту у сфері публічного управління

Процес завершення проекту. Формалізація завершення процесів управління основними сферами проекту. Особливості закриття інвестиційних проектів створення нових будівельних об'єктів.

Проекти наближаються до завершення з чотирьох причин: доповнення, виснаження, інтеграція та вимирання. Доповнення відбувається, коли проекти переходять в операції, що повторюються, і більше не існують у формі проекту. Виснаження настає в результаті нестачі ресурсів. Інтеграція спостерігається там, де організація бере ресурси з одного проекту для використання їх в іншому. Кращим способом завершення проекту є вимирання, тобто коли проект виконаний, прийнятий і закритий.

Фаза завершення проекту як структурний елемент його життєвого циклу передбачає прийняття рішення органами публічного управління про закінчення проекту на основі підбиття підсумків щодо реалізації цілей, завдань і досягнення результатів проекту згідно з проектним задумом.



**Завершення проекту** – процес закінчення всіх операцій усіх груп процесів управління проектом з метою формального завершення проекту.

Основне завдання завершення проекту полягає в офіційному повідомленні органами публічного управління про факт його закриття на основі акта та протоколу прийняття проекту спеціальною комісією, утвореною відповідним органом публічного управління. Склад комісії формується згідно з типом проекту за сферами діяльності (соціальні, економічні, організаційні, технічні, змішані, навчально-освітні, інвестиційні, інноваційні тощо), його тривалості, складності та масштабу. До складу комісії доцільно ввести представників основних учасників і заінтересованих сторін проекту, зокрема:

- представника ініціатора або замовника як ключового учасника, заінтересованого у здійсненні проекту та успішному досягненні його результатів. Він визначає основні вимоги та рамки проекту, забезпечує фінансування проекту за рахунок власних чи позичених коштів, укладає договори з основними виконавцями проекту та несе відповідальність за проект у цілому;

- представників інвесторів, інтереси яких полягають у максимізації прибутку на вкладені кошти від реалізації проекту чи досягнення низки соціальних ефектів;

- керівника проекту, якому замовник та інвестори делегують повноваження з управління проектом, а саме планування, контролю та координації ресурсів і робіт усіх виконавців проекту в умовах дотримання строків, бюджету та вимог до якості;

- представника генпідрядника або субпідрядника як сторони, яка вступила у відносини із замовником, а також взяла на себе відповідальність за виконання певних видів робіт чи надання послуг згідно з договорами за проектом. У будівельних проектах роль генпідрядника зазвичай відіграють будівельні або проектно-будівельні організації;

- представників органів публічного управління, відповідальних за відповідність результатів проекту екологічним, соціальним та іншим державним вимогам, нормам і правилам, особливо щодо техніки безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища.

Процес завершення проекту встановлює процедури, що забезпечують можливість дослідження і документування причин виконаних дій, якщо проект припинено



до його завершення. Це включає всі заплановані операції, необхідні для адміністративного закриття проекту, у тому числі покрокові методики, що передбачають:

- дії та операції, необхідні для досягнення відповідності критеріям завершення чи виходу з проекту до його завершення;
- дії та операції, необхідні для передачі продуктів, послуг та результатів в операційну діяльність та/або на виробництво;
- операції, необхідні для аудиту успіху чи невдач проекту, акумулювання засвоєних уроків і архівування інформації проекту для використання організацією в майбутньому.

Формалізацію завершення проекту доцільно здійснювати за результатами проміжних звітів про завершення управління основними сферами проекту із документуванням засвоєних уроків, а саме:

1. Завершення управління змістом проекту – проведення заключного аналізу результатів проекту; складання зведеного звіту; урегулювання спірних і конфліктних ситуацій; формування архіву з управління змістом проекту.

2. Завершення управління проектом за часовими параметрами – формування та аналіз зведеного фактичного графіка робіт проекту; аналіз результатів і досвіду календарного планування та виконання проектних дій; підготовки заключного звіту щодо управління часом у проекті; формування бази даних та архіву версій графіків.

3. Завершення управління вартістю та фінансового забезпечення проекту – економічний аналіз та оцінка результатів; задоволення претензій і розв'язання конфліктів; підготовка кошторису з виконання проекту та фінансового звіту; кінцеві розрахунки і закриття фінансування; формування архіву.

4. Завершення процесів управління якістю в проекті – підсумкова оцінка якості результатів проекту; прийняття рішення про заключну передачу (прийняття) результатів проекту; складання списку зауважень і претензій до якості; вирішення спірних питань і розв'язання конфліктів; оформлення документації та архіву з управління якістю в проекті.

5. Завершення управління ризиками проекту – аналіз та узагальнення фактичних даних щодо ризиків і невизначеності у проекті; формування бази даних ризикових ситуацій у проекті; аналіз виконання планів управління ризиками; підготовка заключного звіту щодо управління ризиками; формування архіву.

6. Завершення управління персоналом (командою управління) проекту – аналіз та оцінка діяльності команди проекту; формування заключного звіту про виконання проекту; розв'язання суперечностей і конфліктів; проведення заключних розрахунків із учасниками команди управління проектом; формування архіву; розформування команди проекту.

7. Завершення управління комунікаціями в проекті – аналіз та оцінка системи комунікацій у проекті; складання заключного звіту з управління комунікаціями; формування архіву проектної документації; прийняття рішення з подальшого використання засобів комунікаційного забезпечення проекту.

8. Завершення процесів управління закупівлями у проекті – заключний аналіз та оцінка ефективності забезпечення проекту устаткуванням, матеріальними ресурсами та послугами від зовнішніх організацій; складання заключного звіту з управління та адміністрування договорами у проекті; закриття договорів; формування архіву документації щодо договорів; складання зведеного фінансового звіту витрат за договорами; розв'язання конфліктних ситуацій.

9. Завершення процесів управління змінами в проекті – формування бази даних змін проекту; післяпроектний аналіз, оцінка змін проекту та їх результатів; формування архіву змін у проекті; складання заключного звіту про внесені зміни в проект.

Окремо при формуванні звіту про завершення процесів управління змінами у проєкті слід розкрити зміст процедур контролю та реагування на зміни, а саме: сутність та зміст контролю внесення змін у проєкт; огляд та аналіз динаміки змін проєкту; поточна оцінка змін у проєкті та досягнутих результатів; внесення пропозицій щодо коригування плану управління змінами, пропозицій щодо коригуючих дій у проєкті. При цьому слід пам'ятати, що сфера управління змінами в проєкті базується на концепції управління змінами, аналізі можливих змін, інтеграції процесів управління змінами, прогнозуванні та плануванні змін, упровадженні та контролі змін у проєкті.

Особливу увагу при завершенні проєктів необхідно звернути на процедури закриття інвестиційних проєктів, пов'язаних із освоєнням капітальних вкладень при створенні нових будівельних об'єктів. Відповідно до державних будівельних норм і правил приймання закінчених об'єктів будівництва від виконавця робіт (генерального підрядника) може здійснювати як замовник (в особі керівника органу публічного управління), так і будь-яка інша уповноважена інвестором особа.

Замовник має право залучати до приймання користувача об'єкта (експлуатуючу організацію), авторів проєкту, спеціалізовані фірми, страхові компанії й інших юридичних та фізичних осіб, створюючи при цьому приймальні (робочі) комісії.

Пред'являючи до приймання об'єкт (чергу, пусковий комплекс, будівлю, споруду), виконавець повинен представити приймальній комісії або замовникові таку документацію:

- перелік організацій, які брали участь у виконанні будівельно-монтажних робіт (БМР) із зазначенням видів виконаних ними робіт і прізвищ інженерно-технічних працівників, відповідальних за їх виконання;

- комплект робочих креслень, за якими здійснювалося будівництво об'єкта, що приймається, із внесеними у них у процесі будівництва змінами у встановленому порядку. Такий комплект робочих креслень є виконавчою документацією;

- документи, що свідчать про якість матеріалів, конструкцій і виробів, які застосовувалися при виконанні БМР;

- акти про заховані роботи та акти про проміжне прийняття окремих відповідальних конструкцій;

- акти про випробування змонтованого устаткування;

- акти про випробування технологічних трубопроводів, внутрішніх систем холодного і гарячого водопостачання, каналізації, газопостачання, опалювання і вентиляції, зовнішніх мереж і споруд водопостачання, каналізації, тепло-, газопостачання і дренажних пристроїв, а також про випробування зварних з'єднань;

- акти про ущільнення (герметизацію) введів і випущення інженерних комунікацій у місцях їх проходження крізь стіни підвалів;

- акти про випробування внутрішніх і зовнішніх електроустановок і електромереж;

- акти про випробування обладнання телефонізації, радіофікації, телебачення, сигналізації і автоматизації;

- акти про випробування обладнання пожежо-, вибухобезпеки, блискавкозахисту;

- акти радіаційного обстеження об'єкта;

- акти про вжиття протисейсмічних заходів, передбачених проєктом для будівництва в сейсмічних районах;

- акти про вжиття заходів при будівництві на територіях з просідаючими ґрунтами, підземними виробками, карстами;

- журнали виконання робіт, авторського нагляду, матеріали перевірок органами державного нагляду в процесі будівництва.

Замовник приймає об'єкт на основі результатів проведених ним перевірок, контрольних випробувань і вимірювань, документів виконавця робіт, що підтверджують відповідність об'єкта, що приймається, затвердженому проекту, нормам, правилам і стандартам, а також висновків органів нагляду. Порядок проведення робіт з приймання об'єкта, стадії приймання, обсяг контроль та методи випробувань визначаються відповідно до вимог стандартів, галузевих норм і правил, а також згідно з вказівками проектною або технологічною документації.

! Об'єкти можуть бути прийняті в цілому (в тому числі "під ключ") або за фактом завершення окремих черг, пускових комплексів, будівель і споруд в обсязі, передбаченому в договорі підряду на будівництво.

Крім того, договором підряду встановлюються:

- стадії приймання, зокрема: приймання готовності будівельної частини та окремих видів БМР; приймання устаткування після індивідуальних випробувань, пусконаладжувальних робіт і комплексної апробації; передача об'єктів у гарантійну експлуатацію тощо;
- терміни повідомлення замовника виконавцем робіт про готовність до приймання;
- гарантії якісного виконання робіт та інші умови.

! Органи державного нагляду після письмового звернення замовника надають висновок про відповідність об'єкта, що пред'являється для приймання, затвердженому проекту.

Приймання закінченого об'єкта будівництва оформляється актом, до якого, крім документації, що надається виконавцем, додається такий перелік документів:

- затверджений проект;
- документи про відведення земельних ділянок і дозвіл на виконання БМР;
- документи на геодезичну розбивочну основу для будівництва, а також на геодезичні роботи, виконані замовником у процесі будівництва;
- документи про геологію і гідрологію будівельного майданчика, про результати випробувань ґрунту і аналізи ґрунтових вод, дані екологічних пошуків;
- паспорти на встановлене устаткування та механізми;
- довідки міських експлуатаційних організацій про те, що зовнішні комунікації холодного і гарячого водопостачання, каналізації, тепло-, газо-, енергопостачання і зв'язку забезпечать нормальну експлуатацію об'єкта та взяті ними на обслуговування;
- документи про дозвіл на експлуатацію об'єктів і устаткування, підконтрольних відповідним органам державного нагляду у випадках, коли видача таких дозволів передбачена положеннями про ці органи;
- висновки органів державного нагляду про відповідність завершеного об'єкта будівництва законодавству, чинним стандартам, нормам і правилам.

Уся документація, що додається до акта приймання закінченого об'єкта будівництва, після завершення роботи приймальної комісії має бути передана замовникові (виконавцеві).

Факт уведення в дію прийнятого об'єкта реєструється замовником у місцевих органах виконавчої влади в порядку, встановленому цими органами.

У статистичну звітність уведений у дію об'єкт вноситься за той звітний період, коли був зареєстрований факт уведення. Виконавець робіт на основі акта приймання подає в установленому порядку статистичну звітність про виконання договірних зобов'язань.

**!** Прийняття замовником об'єкта від виконавця робіт не надає права на введення його в дію без узгодження з органами нагляду, яким цей об'єкт підконтрольний, а також без дозволів на експлуатацію об'єкта та устаткування тих органів, у положеннях про які передбачена видача таких дозволів.

Замовник, виконавець робіт, проектна організація, а також інші учасники інвестиційного проекту в установленому порядку несуть відповідальність за порушення вимог законодавства, техніки безпеки, будівельних, санітарних та інших норм, а також за збиток, якого може завдати об'єкт правам та інтересам громадян, юридичних осіб і держави.

## 14.2. Документування проекту на етапі завершення

Документи закриття проекту чи його фази. Акти передачі кінцевого продукту, послуги чи результату проекту. Звіт про завершення проекту. Архівація паперових та електронних документів проекту.

Так само, як необхідно видати офіційний документ, щоб відкрити проект та почати використання фінансових ресурсів, завершення проекту також потребує офіційного повідомлення. Офіційне повідомлення про закриття проекту повинно мати досить просту форму. Водночас це повідомлення має містити таку інформацію:

- назва проекту;
- номер проекту;
- фактична дата закриття;
- причини закриття (не завжди причина полягає в завершенні проекту);
- будь-які особливі розпорядження;
- підпис про схвалення закриття.

Розсилка офіційного повідомлення про закриття проекту повинна включати всіх, хто отримав повідомлення про його відкриття.



**Документи закриття проекту чи фази** – документи, які складаються із формальної документації, що вказує на завершення проекту чи фази і передачу здобутих результатів завершеного проекту чи фази, наприклад у групу операційної діяльності організації чи на наступну фазу.

Під час закриття проекту керівник проводить огляд документів попередньої фази проекту, документації щодо прийняття замовником із процесу підтвердження змісту проекту і договору (якщо такий використовувався), щоб упевнитися, що всі вимоги проекту виконані до остаточного закриття проекту. Якщо проект був припинений до завершення, формальна документація пояснює, чому проект було закрито, і встановлює процедури передачі результатів проекту іншим особам.

На етапі завершення проекту необхідно підготувати:

- акти передачі кінцевого продукту, послуги чи результату – продукту проекту;
- звіт про завершення проекту;
- архів проекту.



**Передача кінцевого продукту, послуги чи результату** (*Final Product, Service, or Result Transition*) – передача кінцевого продукту, послуги чи результату, для створення якого був розроблений проект (або в разі закриття фази – проміжний продукт, послуга чи результат цієї фази).

Структура та зміст документації з передачі продукту проекту визначаються законодавством, стандартами, нормами і правилами предметної галузі проекту, стандартами організації щодо документування процесів.

У реалізації процедури передачі продукту проекту беруть участь як команда управління проектом, так і відповідальні особи від виконавців, а також замовник і представники ключових заінтересованих сторін проекту. Приймання завершених об'єктів в експлуатацію проводиться шляхом складання актів про проведення випробувань, актів приймання-здачі, сертифікатів, технічного паспорта, комплексу креслень, закриття договорів, складання звітів тощо. Для цього можна використовувати стандартні шаблони, прийняті в організації. Приклад шаблону документа “Прийняття продукту проекту” наведено на рис. 14.1.

ПРИЙНЯТТЯ ПРОДУКТУ ПРОЕКТУ	
Дата створення	№ документа
Організація (замовник)	
Номер та назва проекту	
Автор документа	
Місце знаходження оригіналу документа	
1. Висновок про готовність продукту та подальшу долю проекту [Обґрунтувати рішення комісії з прийняття продукту проекту про відповідність продукту встановленим вимогам, його готовності до експлуатації. Сформулювати висновок щодо подальшої долі проекту (чи може він бути завершеним)]	
2. Коментарі щодо прийняття продукту проекту [Навести коментарі окремих представників заінтересованих сторін щодо відповідності продукту проекту встановленим вимогам, його готовності до експлуатації]	
3. Виявлені недоліки продукту проекту (якщо такі є) [Навести перелік атрибутів продукту проекту, що не відповідають вимогам щодо його якості]	
4. Порядок виправлення недоліків (якщо потрібно) [Описати процедуру, відповідальних, терміни та необхідні ресурси для виправлення зафіксованих недоліків продукту проекту]	

Рис. 14.1. Шаблон документа “Прийняття продукту проекту”

Оформлення передачі продукту є підставою для фінансового закриття проекту. До основних етапів цього процесу належать:

- перевірка фінансової звітності;
- паспортизація;
- виявлення та завершення невиконаних зобов'язань;
- гарантійне обслуговування та остаточні фінансові розрахунки.

Звіт про завершення проекту – це один із завершальних документів проекту, які готує команда, а в окремих випадках – лише керівник проекту. Основне призначення звіту – описати зміни, які відбулися під час реалізації проекту відносно базового плану проекту. Опис передбачає акцентування уваги на вартості, строках, якості цінностей заінтересованих сторін. Обов'язково описуються ризикові ситуації, які виникли під час реалізації проекту, а також заходи, вжиті для реагування на них. Важливою частиною звіту є висновок про досягнення мети проекту, опис винесених уроків проекту, а також пропозиції, які б дали змогу в майбутньому спростити здійснення схожих проектів.

Для формування звіту про завершення проекту можна також скористатися шаблоном, який, як і всі інші шаблони, що використовуються в проекті, повинен бути заздалегідь погоджений із замовником. Приклад шаблону документа “Звіт про завершення проекту” наведено на рис. 14.2.

ЗВІТ ПРО ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЕКТУ			
Дата створення		№ документа	
Організація (замовник)			
Номер та назва проекту			
Автор документа			
Місце знаходження оригіналу документа			
<i>Звіт про виконані роботи в аспектах управління</i>			
1. Управління змістом проекту		<i>[Навести перелік змін, які виникли під час реалізації проекту, відхилень від базового плану. Описати отримані продукти та результати]</i>	
2. Управління строками проекту			
3. Управління вартістю проекту			
4. Управління командою проекту			
5. Управління ризиками проекту			
6. Управління взаємодією з підрядниками <i>[Оцінити, наскільки успішним було залучення підрядників до виконання робіт у проекті щодо досягнення результатів]</i>			
7. Управління комунікаціями <i>[Оцінити, наскільки ефективними були використані в проекті комунікації, способи та засоби обміну інформацією]</i>			
8. Управління якістю <i>[Оцінити, наскільки ефективним було управління якістю проекту]</i>			
<b>Корисний досвід і рекомендації</b>			
<i>[Описати проблемні ситуації, завдяки розв'язанню яких у проекті отримано корисні знання, які можна використати в інших проектах. Сформулювати рекомендації щодо використання цих знань для вдосконалення управління проектами в організації]</i>			
<b>Нерозв'язані проблеми та помилки, які виникли під час реалізації проекту</b>			
<i>[Описати проблеми, які виникли при управлінні проектом і залишилися нерозв'язаними. Навести причини, які стали перешкодою для розв'язання проблем. Описати помилки, допущені при управлінні проектом, та їх причини]</i>			

Рис. 14.2. Шаблон документа “Звіт про завершення проекту”

Звіт про завершення проекту готують на підставі актів прийняття продукту проекту та всієї документації проекту. Звіти про завершення проекту мають важливе значення з погляду остаточної оцінки накопиченого в процесі роботи досвіду й підсумкових розрахунків.

- ! Проект вважають зданим, якщо підписано акти передачі кінцевого продукту, послуги чи результату, а також підготовлено звіт про завершення проекту і проведено архівацію знань з нього.

Підготовлений звіт разом із актами та всією документацією щодо проекту підлягає архівації.



**Архів проекту** – сукупність зібраних та певним чином упорядкованих документів проекту, накопичених упродовж життєвого циклу проекту. Ця сукупність документів утворює архівний фонд організації.

Сучасне управління проектами використовує новітні інформаційні технології. Тому виникає необхідність архівації двох джерел інформації проекту – паперових та електронних документів. Для можливості використання інформації в електронному вигляді архівація в проекті має бути проведена виходячи з особливостей побудови інформаційних систем у конкретній організації.

Архівація паперових носіїв відбувається відповідно до стандартних процедур: визначення документів для комплектування архіву; підготовка та передача документів на зберігання. Усі ці документи повинні бути зібрані в алфавітному порядку для майбутнього використання.

Отже, завершення проекту – це формалізація виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу. Одне з найважливіших завдань процесу завершення проекту – прийняття продукту проекту заінтересованими сторонами. Проект може бути завершений після виконання всіх його робіт і як наслідок рішення про їх припинення. Для загального успіху проекту його належне завершення має велике значення. Крім того, необхідно виконати великий обсяг робіт із документацією. Зміст документів етапу закриття проекту передбачає необхідність виконання відповідних робіт, пов'язаних із оцінюванням якості продукту проекту, успіху проекту, здачею продукту замовникові, а також архівацією знань з проекту.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Назвіть основні причини завершення проекту.
2. Кого із представників заінтересованих сторін включають до складу спеціальної комісії з приймання продукту проекту?
3. Що є підставою для фінансового закриття проекту?
4. Як готують звіт про завершення проекту?
5. Яку інформацію повинно містити повідомлення про закриття проекту?
6. Як змістовно пов'язані між собою документи, створювані на етапі закриття проекту?
7. Чим визначається склад документації з приймання продукту проекту?
8. Яка документація додається до акта приймання закінченого об'єкта будівництва?
9. Що таке архів проекту?

### **Список рекомендованих джерел**

1. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. / О. В. Берданова [та ін.] ; за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової. – К. : НАДУ, 2014. – 286 с.
2. Локк Д. Основы управления проектами : пер. с англ. / Д. Локк. – М. : НИРРО, 2004. – 253 с.
3. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук [та ін.]. – К. : Центр учб. л-ри, 2010. – 432 с.
4. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за заг. ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК®). – 5-е изд. – Пенсильвания : Project Management Institute, Inc, 2014. – 586 с.
6. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – 2-ге вид. – К. : Каравела, 2009. – 320 с.
7. Управление проектами : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. “Менеджмент организации” / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – 8-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 960 с. – (Современное бизнес-образование).
8. Управління проектами : підручник / за заг. ред. О. В. Пономаренко. – Донецьк : Донбас, 2010. – 912 с.
9. Хелдман К. Профессиональное управление проектом : пер. с англ. / К. Хелдман. – М. : БИНОМ ; Лаборатория знаний, 2005. – 517 с.

## ЧАСТИНА IV

### ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ, РЕГІОНІВ, МІСТ

#### РОЗДІЛ 15 ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

*Мета – формування та поглиблення знань з організації проектної діяльності у сфері регіонального розвитку, удосконалення умінь ефективного управління проектами і програмами регіонального розвитку та створення системи проектного фінансування заходів з розвитку території.*

#### *Навчальні цілі:*

√ формування знань базової специфіки сучасних моделей регіонального розвитку і технологій ефективного проектного управління розвитком територій:

- термінології – змісту термінів “програма розвитку регіону”, “управління проектами/програмами регіонального розвитку”, “механізм управління проектом”, “організаційний механізм забезпечення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку”, “проектне фінансування”;
- специфічних особливостей розвитку інфраструктури управління проектною діяльністю у сфері регіонального розвитку;

√ удосконалення організаційної структури та інституціональної інфраструктури управління проектами регіонального розвитку:

- формування уявлення про інфраструктуру управління відносно проектної діяльності;

√ формування та розвиток умінь розроблення документів проекту регіонального розвитку.

**Ключові слова:** програма розвитку регіону, механізм управління проектом, організаційний механізм, інфраструктурне забезпечення, проектне фінансування.



## 15.1. Організаційний механізм управління проектами регіонального розвитку

Система управління проектами розвитку регіонів та міст, проект як організаційна система, механізм управління проектом, організаційний механізм.

Аналіз сучасних моделей регіонального розвитку показує, що вони, зрештою, являють собою взаємодію трьох відмінних технологій:

– інтелектуальної, що відповідає за розробку картини майбутнього, формулювання проблем і пошук найефективніших рішень (стратегічне планування розвитку регіонів та міст);

– управлінської (або технології територіального планування), спрямованої на реалізацію поставлених цілей регіонального розвитку з урахуванням реальних часових, фінансових, організаційних, людських та інших ресурсів;

– інституціональної (або політичної) на рівні державного регулювання регіонального розвитку через реформи та державні й регіональні цільові програми, що забезпечує врахування різноманітних факторів регіонального розвитку у межах країни, узгодження інтересів з цілями та пріоритетами різного рівня, формування консенсусу учасників, контроль за виконанням установлених “правил гри”.

Перетинання (у різних формах залежно від моделі регіональної політики) цих трьох технологій відбувається в процесі розробки проекту розвитку регіону чи міста.

Найчастіше *під процесом розробки проекту розвитку регіону/міста розуміють* складання документа або комплексу документів під назвою “Програма...” з відповідним набором підписів офіційних осіб та печаток державних установ. Як правило, при цьому не береться до уваги, що програма – це ще й специфічна форма організації, що потребує відповідних спеціальних організаційних дій. І найчастіше специфіка програмної організації підміняється адміністративною організацією, яка в цих випадках не ефективна.



Специфіку ефективного управління програмами розвитку регіонів та міст визначає їх комплексність, багатогранність, бюджетність та довготривалість. Реалізація програми розвитку регіону – це багаторівневі послідовності робіт, тривалі ланцюги узгоджень, взаємозалежності, складні схеми бюджетування, балансування цілей та перерозподіл ресурсів.

Важливо зазначити, що, врешті-решт, для програм регіонального розвитку необхідний специфічний контроль за досягненням задоволеності основного замовника – населення – за очевидними критеріями успішності реалізації регіональної програми: якісне підвищення рівня життя населення регіону.

Управління проектами/програмами регіонального розвитку як система взаємообумовлених та взаємопов’язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на зміну соціально-економічної ситуації за передбаченим станом регіональної системи, припускає:

– одночасну участь в управлінні проектом багатьох діювих осіб;

– мобілізацію та перерозподіл різноманітних ресурсів для реалізації цілей проекту регіонального розвитку за конкретними організаційно-правовими формами і технологіями: соціальне партнерство, соціальне замовлення, соціальне підприємництво,

державно-приватне партнерство, фандрайзинг, соціальне страхування, благодійництво, муніципальний грант тощо;

– наявність у кожній групі дійових осіб інтересів, без взаємного узгодження яких взаємодія державних і недержавних інститутів із вирішення суспільно значимих проблем розвитку регіону приречена на невдачу.

Виникає безліч проблем, що потребують узгодження, координації, контролю, делегування повноважень, установлення договірних відносин та інших організаційних дій. Більшість цих дій, а головне, їх технологічні ланцюжки, не є нормативними й ґрунтуються здебільшого на суб'єктивно побудованих відносинах.



Тільки розробка спеціальних організаційних механізмів, доведених до детальних процедур і закріплених у нормативних актах як обов'язковий принцип, здатна ввести процес управління публічним проектом у режим нормальної організаційної діяльності.



**Проект як організаційна система** – сукупність різних за своєю суттю конкретних організаційних елементів: організаційна структура управляючої підсистеми (статика); організація процесу функціонування підсистеми, якою управляють (динаміка); організаційна інфраструктура (зв'язок між суб'єктами); механізм функціонування (сукупність правил, норм і стандартів).

**Механізм управління проектом** – послідовність взаємопов'язаних дій суб'єктів управління, узгоджених із наявною сукупністю засобів і регламентуючих методів, що забезпечує перетворення вихідних рішень у результат.



**Організаційний механізм управління проектами регіонального розвитку** – регламент взаємодії організаційних елементів проекту та процедура прийняття управлінських рішень. Ключовим елементом механізму є чітке визначення цілей і ресурсів кожного організаційного елемента проекту та процедури їх узгодження.



**Організаційний механізм управління** – специфічна управлінська підсистема системи управління проектом регіонального розвитку, до складу якої входять такі елементи:

- цілі, яких планується досягти завдяки введенню згаданого регламенту;
- велика кількість суб'єктів, на яких поширюється дія цього регламенту;
- сукупність норм, правил, обмежень і умов (необхідних і достатніх), потрібних для досягнення задекларованих цілей;
- велика кількість ресурсів, задіяних у процесі;
- безліч алгоритмів і процедур (у рамках заданих інституціональних і часових обмежень), необхідних для досягнення поставлених цілей.



**Організаційний механізм управління проектом регіонального розвитку** регламентує організацію:

- структури управляючої системи – правила, організаційно-правові норми і стандарти, що визначають і регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність групи управління проектом, організацію процесу їх діяльності;
- процесу функціонування системи, якою управляють, – розподіл робіт між виконавцями, їх ресурсне забезпечення, мотивацію та стимулювання працівників;
- специфічної інфраструктури, спрямованої на оптимізацію зв'язку між суб'єктами проектною діяльністю та забезпечення ресурсами учасників проектного процесу.

Центральним елементом організаційного механізму управління проектом регіонального розвитку є структура управління.



Успіх реалізації будь-якого проекту переважно визначається організаційною структурою управління, яка має виробити комплекс взаємодій, спрямованих на своєчасне та якісне виконання всіх робіт, що передбачає проект. **Особливістю проектів регіонального розвитку** є те, що їх організаційна структура не обмежується участю замовника-інвестора-виконавця, кредитора, підрядників. Вона більш розгалужена і включає широке коло заінтересованих осіб. Саме тому важливим в управлінні таким проектом є вибір організаційного рівня планування та управління.

В організаційній структурі управління проектом регіонального розвитку можуть бути виділені три основних рівні: стратегічний, функціональний, операційний (табл. 15.1).

Таблиця 15.1

### Рівні організаційної структури управління проектом регіонального розвитку

Рівень організаційної структури	Організаційний контент
<i>Організація на стратегічному рівні управління, де формулюються і нормативно визначаються концептуальні засади проекту регіонального розвитку як складової стратегічних та/або програмних документів, основні принципи взаємодії та правила участі різних учасників проекту, взаємовідносини на рівні керівного апарату</i>	<i>Організаційна структура</i> переважно формується з органів публічної влади та управління. На цьому рівні обов'язково має бути визначено адміністративного координатора (відповідального за впровадження проекту) для планування й координації заходів у співробітництві з урядовими структурами, державними установами та органами публічної влади. <i>Основне завдання</i> стратегічного рівня управління проектом – це розроблення і реалізація стратегії досягнення поставлених цілей. На основі стратегії розробляються плани дій для всіх рівнів управління
<i>Організація на функціональному / тактичному рівні управління передбачає відповідальність за досягнення результатів за ключовими етапами реалізації проекту. Це рівень управління, який стосується організаційної системи управління ключовими завданнями (досягнення конкретних цілей) за кожним етапом реалізації. Саме на цьому рівні важливим є визначення організаційної структури команди управління проектом: ієрархія підпорядкованості, виконувані завдання і функції кожного з них</i>	<i>Основне завдання</i> функціонального рівня управління – це реалізація комплексу завдань з розробки основних документів проекту та контролю за їх виконанням. Для реалізації комплексу завдань відповідно до плану проекту (календарного графіка, бюджету, вимог щодо забезпечення якості) вживаються заходи з організації виконання робіт, розробляються операційні плани, проводяться моніторинг та оцінювання результатів, коригується графік робіт
<i>Операційний рівень – організація виконання робіт. На цьому рівні виконуються операційні плани. Для цього визначається відповідальність за виконання окремих видів робіт, призначаються їх виконавці</i>	Результативність цього рівня управління безпосередньо залежить від ресурсного забезпечення та ефективного розподілу інформації. <i>Основне завдання</i> операційного рівня – виконання робочих планів згідно з графіком робіт у межах виділених ресурсів відповідно до встановлених критеріїв якості

Специфіка публічних проектів у сфері регіонального розвитку полягає в тому, що найчастіше для їх реалізації є необхідним створення специфічного організаційного механізму взаємозв'язку між рівнями управління – певної організаційно-правової форми інфраструктурного забезпечення управління.



Наприклад, розглянемо механізм реалізації соціального замовлення. На стратегічному рівні управління проектом (на рівні державних структур чи громадських утворень) розробляється стратегія вирішення проблемної соціальної ситуації. Виконання ключових за-

вданий стратегії потребує об'єднання зусиль державних і недержавних організацій. Для цього проводиться конкурс серед громадських і благодійних організацій, визначається виконавець соціального замовлення та підписується контракт (договір). На контрактній основі громадські організації беруть безпосередню участь у реалізації державних та місцевих соціальних проєктів і програм як організаційна структура (команда проєкту) на функціональному рівні.

## **15.2. Інфраструктурне забезпечення проєктної діяльності у сфері регіонального розвитку**

Інфраструктура, фінансово-економічний супровід проєктної діяльності, інституціональна інфраструктура, науковий супровід проєктів регіонального розвитку.

Сутність інфраструктури у загальному розумінні полягає в забезпеченні умов існування певного явища чи процесу.



**Інфраструктура** – система функціональних елементів і відносин, що забезпечують реалізацію індивідуальних і колективних інтересів групи економічних суб'єктів. У процесі реалізації інтересів інфраструктура створює умови існування і розвитку, регулює та обслуговує економічні зв'язки. Основними складовими інфраструктури слід вважати: інститути, операції, інформаційні мережі та потоки. Усі зазначені складові не існують самі по собі (за О.Васильєвим, 2007).

**Інфраструктура управління відносно проєктної діяльності** – сукупність державних та недержавних інституцій, які забезпечують розвиток і підтримку управління на всіх стадіях життєвого циклу проєкту. Для ефективного управління проєктами регіонального розвитку необхідна специфічна інфраструктура, здатна забезпечити оптимізацію зв'язку та перерозподіл ресурсів між усіма суб'єктами проєктної діяльності.



**Інфраструктурне забезпечення управління соціальними проєктами** – діяльність певної сукупності інституцій різної організаційно-правової форми зі створення умов для ефективної реалізації функцій управління соціальними проєктами.

Відповідно до функцій управління проєктами регіонального розвитку інфраструктурне забезпечення це:

- фінансово-економічний супровід проєктної діяльності (табл. 15.2);
- інституціональний супровід проєктів регіонального розвитку;
- науковий супровід проєктів регіонального розвитку;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації учасників проєктної діяльності.



На сьогодні в Україні функціонують інституції різної організаційно-правової форми, які з допомогою сукупності своїх функцій здійснюють інфраструктурне забезпечення проєктної діяльності у сфері регіонального розвитку.

Таблиця 15.2

**Фінансово-економічний супровід проектної діяльності**

Інституція	Напрями діяльності
1	2
<i>Державні фонди підтримки проектів</i>	
Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР)	Утворений Постановою Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 р. № 656 “Питання державного фонду регіонального розвитку”, відповідає за комплексну фінансову підтримку заходів (проектів), реалізація яких сприятиме збалансованому економічному, соціальному та екологічно безпечному розвитку регіонів. Кошти ДФРР (бюджетні) спрямовуються на фінансування інвестиційних програм (проектів) і заходів, що відповідають пріоритетним напрямкам соціально-економічного розвитку регіонів
Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні	Утворений Указом Президента України від 24 червня 2010 р. № 723/2010 “Про державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні”, створений для вирішення завдань: ... з підготовки пропозицій щодо проектів державних програм місцевого і регіонального розвитку та реалізації заходів, передбачених ними; ... сприяння реалізації в Україні міжнародних проектів та програм, інформаційне супроводження таких проектів
<i>Фонди, створені за підтримки держави з фінансуванням за рахунок ресурсів донорів</i>	
Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ)	Утворений Постановою Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2000 р. № 740 “Про утворення Українського фонду соціальних інвестицій”, є неприбутковою організацією, що створена з метою підтримки найменш соціально захищених верств населення, а також ініціатив територіальних громад і громадських організацій. Серед основних завдань фонду – виконання та супроводження субпроектів, спрямованих на вирішення найгостріших соціальних проблем. Фінансування діяльності здійснюється за рахунок фінансових ресурсів Проекту Світового банку “Фонд соціальних інвестицій”, а також коштів інших донорів, благодійних внесків тощо
<i>Міжнародні грантові фонди</i>	
Фонд Східна Європа (ФСЄ)	Міжнародна благодійна організація, що працює в Україні з 2008 р. Місія Фонду – сприяти соціальному та економічному розвитку України, мобілізуючи ресурси, зміцнюючи громади та підтримуючи партнерство громади, влади та бізнесу. ФСЄ успішно продовжує роботу свого засновника - Фонду Євразія, що за 15 років роботи інвестував у проекти в Україні понад 44 млн дол. США, підтримуючи місцеві ініціативи, спрямовані на розвиток громадянського суспільства, сприяння економічному зростанню та ефективному управлінню. Підтримка Фонду здійснюється Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) через Фонд Євразія та іншими донорами. Очолюваний незалежним Правлінням, ФСЄ втілює програми з економічного та соціального розвитку за підтримки понад 30 донорів, серед яких уряди європейських країн, міжнародні організації, фонди, благодійні організації, органи місцевої влади України, український та міжнародний бізнес, що працює в Україні. У 2013 р. було започатковано проект з інвестиціями в 1 млн грн для розвитку соціального підприємництва
Міжнародний фонд “Відродження”	Фінансове й організаційне сприяння становленню відкритого демократичного суспільства в Україні шляхом підтримки значимих для його розвитку громадських ініціатив. Розподіляє гранти між організаціями, що працюють на розвиток суспільства, фінансує та впроваджує проекти, важливі для соціального і політичного розвитку України. Фінансову підтримку фонд отримує від Мережі Фундацій Відкритого Суспільства, а також від міжнародних донорів та окремих українських і зарубіжних організацій і громадян. За час своєї діяльності Міжнародний фонд “Відродження” надав численним неурядовим організаціям України, а також науково-освітнім, просвітницьким закладам і видавництвам грантів на суму понад 100 млн дол. США

Закінчення табл. 15.2

1	2
<i>Українські та міжнародні благодійні фонди і організації, (станом на кінець 2013 р. в Україні діють більш як 50 організацій благодійної діяльності)</i>	
Всеукраїнський благодійний фонд "Інститут соціальних проектів"	Створений з метою мобілізації ресурсів для впровадження системних всеукраїнських соціально значимих проектів і благодійних кампаній. Діяльність фонду зосереджено на 10 напрямках: "допомога" – проекти базової благодійності; "розвиток" – підтримка проектних ініціатив; "партнерство" – підтримка проектів третього сектору; "діяльність у соціальній сфері" – впровадження демократичних ініціатив, проекти з розвитку громадянського суспільства; "майбутнє" – проекти щодо захисту екології, розвитку науки та досліджень; "аналітика" – моніторинг та оцінка соціальних і благодійних проектів; "спеціальні проекти" – спеціальні цільові проекти у сфері базової благодійної допомоги; "діяльність на міжнародному рівні" – реалізація гуманітарних, культурних і соціальних проектів; "фандрейзинг"
Корпоративний благодійний фонд SCM ("Систем Кепитал Менеджмент") "Розвиток України"	Створений за ініціативою Ріната Ахметова, спрямований на вирішення таких гострих соціальних проблем: розвиток національного всиновлення і профілактика раку. Основними напрямками діяльності є: здоров'я нації, адресна допомога, динамічна культура, сучасна освіта. Проект, що фінансується фондом, має бути спрямований на соціальний розвиток, який приводить до реальних змін у суспільстві, що можна вимірити, та закріплює ці зміни
Президентський фонд Леоніда Кучми "Україна"	Створений з метою сприяння розбудові та консолідації громадянського суспільства, а також захисту прав та свобод людини і громадянина в Україні. Основними напрямками діяльності є: підвищення культурного рівня та естетичного виховання громадян; організація та здійснення заходів з метою захисту культури, мистецтва й духовності, книговидання; підтримка талантів у сфері освіти; сприяння перспективній творчій молоді; підтримка сільських бібліотек
Фонд Віктора Пінчука	Незалежний приватний міжнародний благодійний фонд, що базується в Україні. На сьогодні оперує понад 20 проектами в різних галузях суспільного життя, включаючи охорону здоров'я, освіту, мистецтво, розвиток громадянського суспільства і філантропії та глобальну інтеграцію
<i>Фінансово-кредитні установи</i>	
Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (ДІФКУ)	Створена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2000 р. № 654 і є правонаступником майнових прав і обов'язків, у тому числі за договорами про надання інноваційних позик, Державного інноваційного фонду і його територіальних відділень. Засновником ДІФКУ є держава в особі Кабінету Міністрів України. Установа належить до сфери управління Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України. ДІФКУ має відділення у восьми регіонах України. Метою ДІФКУ є фінансова підтримка суб'єктів господарювання різних форм власності в рамках державної інноваційної політики
Європейський інвестиційний банк	Фінансова інституція Європейського Союзу, яка має постійне представництво в Україні. У 2014 р. планується фінансування проекту "Модернізація муніципальної інфраструктури в Україні"



**Інституціональний супровід проектної діяльності** – діяльність державних органів та організацій зі створення сприятливих умов для здійснення професійної діяльності у сфері управління проектами регіонального розвитку шляхом: організації діяльності служби супроводу проекту – створення відповідних державних установ і підприємств; впровадження певних режимів інвестиційної діяльності.

Головним завданням служби супроводу проектів є забезпечення повного фінансово-економічного, організаційного, технологічного супроводу процесу реалізації проекту з моменту формування проектної пропозиції до закриття проекту. Основними послугами служби супроводу проектів є:

- передпроектний консалтинг – надання консультацій, аналіз та надання рекомендацій щодо реалізації нових проектів;
- розробка техніко-економічних обґрунтувань та бізнес-планів інноваційних та інвестиційних проектів соціального спрямування;
- оцінка соціальної ефективності та інвестиційної привабливості об'єктів інвестування, аналіз ефективності реалізації та життєздатності соціальних проектів;
- фінансово-економічний аналіз та соціально-економічне прогнозування;
- розробка та супровід проектів у рамках міжнародної технічної допомоги (грантові програми Європейської Комісії, Організації Об'єднаних Націй, держав Європейського Союзу тощо).

Упровадження певних режимів інвестиційної діяльності соціального спрямування здійснюється шляхом створення системи державної підтримки, фінансових і організаційних преференцій для інвесторів (табл. 15.3).

Таблиця 15.3

### Система державної підтримки, фінансових і організаційних преференцій для інвесторів, що спрямовують інвестиційні ресурси на регіональний розвиток

Форми	Інструменти реалізації
Законодавче забезпечення	Закони України: "Про інвестиційну діяльність", "Про режим іноземного інвестування", "Про стимулювання розвитку регіонів", "Про державно-приватне партнерство", інші законодавчі акти
Податкове стимулювання	Обґрунтування зниження ставки податку для інвестора. Скасування податку на реінвестування. Прискорена амортизація, субсидії, пільгові кредити, інвестиційні гарантії, безпроцентні кредити, державна підтримка приватних інвестицій у житлово-комунальне господарство шляхом надання довгострокових кредитів для покриття частини витрат інвестора
Інфраструктурне забезпечення	Виділення земельних ділянок і необхідних приміщень у безкоштовне користування або за пільговими цінами. Забезпечення комунікаціями
Стимулювання конкретних інвестиційних проектів	Сприяння техніко-економічному обґрунтуванню проектів. Цільове фінансування й проведення науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт. Державна експертиза інвестиційних соціальних проектів
Механізми сприяння	Розробка прогнозів і стратегії соціально-економічного розвитку регіону. Створення сприятливого клімату для активної підприємницької діяльності в регіоні; привабливого інвестиційно-інноваційного клімату в регіоні, організація інвестиційних конкурсів; сприяння в залученні іноземних інвестицій під гарантію держави. Фінансова підтримка держави шляхом участі на паях у фінансуванні великих проектів у соціальну сферу; адресне інвестування проектів державних цільових програм – реалізація регіональних (державних) науково-технічних, економічних і соціальних програм (державні плани й програми структурної перебудови). Держзамовлення з наданням підприємству-виконавцеві преференцій і пільг; ліцензування (дозвіл на право здійснювати певний вид діяльності); квотування (встановлення розмірів у загальному обсязі виробництва, продажів, експорту або імпорту). Розробка економічних стандартів і нормативів, що відображають показники ефективності діяльності (норма рентабельності, енерго-, трудо- і матеріалоемності продукції); розробка нормативних положень і механізмів банкрутства; використання системи державного страхування інвестицій. Розробка науково-аналітичного інформаційного забезпечення державного регулювання надходження інвестицій у регіональний розвиток. Іміджева підтримка інвесторів через програми радіо й телебачення, публікації в пресі, соціологічні дослідження, моніторинг значних інвестиційних проектів регіону; присудження титулу "Кращий інвестор соціальної сфери"; державна підтримка системи підготовки й перепідготовки кадрів, фінансування наукових досліджень



**Науковий супровід проектів регіонального розвитку** – комплекс спеціально організованих заходів, спрямованих на всебічне застосування наукового підходу до розробки й реалізації проектів (програм) розвитку регіонів і міст.

Основними складовими наукового супроводу проектів регіонального розвитку є:

- оцінка: ефективності проекту в цілому та окремих видів діяльності (збирання й аналіз даних стосовно процесу і результату);
- коригування проекту в цілому (напрямів діяльності, ресурсів, охоплення) та окремих видів діяльності (технологічних і методичних процесів, ресурсів).

### **15.3. Механізми фінансування проектів у сфері регіонального розвитку**

Механізм бюджетного фінансування, модель багатоканального фінансування, грантове фінансування, фандрайзинг.

Реалізація проектів регіонального розвитку в Україні майже повністю залежить від державного бюджетного фінансування. Розвиток і залучення інших джерел фінансування безпосередньо залежить від розвитку співпраці громадського сектору, бізнес-структур та органів публічної влади у спільному виконанні проектів і програм.



Специфікою діючої моделі фінансування неприбуткових проектів регіонального розвитку є механізми:

- бюджетного фінансування державних цільових програм та державної підтримки інвестиційних проектів;
- державного фінансування соціальних послуг за допомогою технології соціального замовлення;
- акумуляції ресурсів із різноманітних джерел через модель багатоканального фінансування.

Основними формами розподілу бюджетних коштів на фінансування проектів регіонального розвитку фінансування є:

- базове (кошторисне);
- програмно-цільове;
- через механізм державного замовлення;
- через бюджетні фонди (грантове).

Фінансування проектів регіонального розвитку ґрунтується на їх цільовій орієнтації та великій кількості джерел фінансування. Фінансування цієї діяльності здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів, позабюджетних джерел (власних або залучених коштів суб'єктів господарювання та їх об'єднань, а також коштів замовників проектів), інших джерел відповідно до законодавства України.



Теоретично для акумуляції ресурсів (фінансових, матеріальних тощо) існує кілька способів: залучення кредитів банків; комерційна діяльність, доходи від якої спрямовуються на досягнення поставлених організацією цілей; самофінансування – через членські внески, проведення благодійних та інших заходів; кошти місцевого бюджету у вигляді заліків і взаємозаліків між організацією і підприємствами-боржниками бюджету; ресурси різних



фондів у формі грантів, як бюджетних, так і позабюджетних, що діють на різних рівнях і контролюються різними структурами; збирання пожертв; участь у державних та регіональних цільових програмах; волонтерський рух.

Отже, багатоканальне фінансування є системою акумуляції ресурсів з різноманітних джерел. Механізм багатоканального фінансування соціальних проектів передбачає поєднання бюджетного, грантового фінансування, спонсорства/донорства, коштів бізнесу і громадян.



Основними формами багатоканального фінансування в Україні є:

- проектне і грантове фінансування через спеціальні фонди;
- державно-приватне партнерство;
- фандрайзинг.



**Проектне фінансування** – фінансування інвестиційних проектів, за якого сам проект є способом обслуговування боргових зобов'язань. Кредитори оцінюють об'єкт інвестицій з погляду прибутковості, яка забезпечить виплату наданих позик. Основним забезпеченням за такими угодами є сам проект і активи, які беруть участь у ньому.

Якщо інвестиційний проект реалізується в державному секторі економіки і має стратегічне значення, то застосовується метод прямої бюджетної підтримки інвестицій, який використовується в таких формах: бюджетні асигнування на безповоротній основі (у вигляді субсидій та грантів); бюджетні інвестиції (через участь держави у капіталі підприємства чи організації, що отримує бюджетні кошти); бюджетні кредити як універсальний інструмент державного стимулювання проектів.



**Грантове фінансування** – надання ресурсної підтримки спеціалізованими фондами за принципами: адресності (цільовий характер); конкурсності в наданні фінансової підтримки (за результатами незалежної експертизи); безоплатності і безповоротності фінансової підтримки (за умови цільового використання й зобов'язання отримання суспільної корисності).

**Гранти** – це цільові кошти, що надаються на безповоротній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проектів, благодійних програм, проведення досліджень, навчання, інші суспільно корисні цілі з наступним звітом про їх використання та результати зміни ситуації. Важливою умовою надання гранта є не лише потреба чи розуміння наявної проблеми, а запропонований алгоритм її вирішення, очікуваний результат та обґрунтована потреба в коштах.

Розрізняють гранти на програми або на розвиток потенціалу:

- програмні гранти;
- гранти на розвиток людського потенціалу.

Особливість грантового механізму – можливість знаходити й інвестувати в найбільш ефективні способи вирішення актуальних проблем. Завдяки грантам бізнес починає підтримувати ті сектори, яким довіряють цільові групи отримувачів благодійної допомоги, але які найчастіше залишаються поза увагою та підтримкою бізнесу.



В умовах економічної та фінансової кризи, наслідки якої відчуваються в Україні, актуальними є проблеми формування інституційного середовища для розвитку *державно-приватного партнерства* як системи, що об'єднує напрями удосконалення управління фінансовими ресурсами держави і дає змогу вирішувати завдання, пов'язані з підвищен-

ням ефективності використання інвестиційних бюджетних коштів, оздоровлення банківської системи, створення нових робочих місць та розширення уявлення про співробітництво владних структур та бізнесу.

### **Резюме**

Підсумовуючи цей розділ, зробимо наголос на тому, що кожний публічний проект у сфері регіонального розвитку має власну організаційну структуру, яка визначає розподіл відповідальності та повноважень між учасниками проекту, а також обов'язки і відносини звітності відповідно до життєвого циклу проекту. Організаційна структура проекту обов'язково повинна включати ефективну систему звітності, моніторингу виконання проекту і систему прийняття рішень. Специфіка проектів/програм регіонального розвитку полягає в тому, що найчастіше для їх реалізації необхідним є створення специфічного організаційного механізму взаємозв'язку між рівнями управління – певної організаційно-правової форми інфраструктурного забезпечення управління.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Охарактеризуйте проект як організаційну систему.
2. Як ви розумієте організаційний механізм управління проектами регіонального розвитку?
3. У чому специфічна особливість проектів регіонального розвитку?
4. Охарактеризуйте основні рівні організаційної системи управління проектами регіонального розвитку.
5. Охарактеризуйте поняття “інфраструктурне забезпечення управління проектами регіонального розвитку”.
6. Наведіть приклади інституцій, що здійснюють фінансово-економічний супровід проектів регіонального розвитку.
7. Які види діяльності входять до інституціонального супроводу проектів регіонального розвитку?
8. Назвіть основні механізми фінансування проектів регіонального розвитку.
9. Охарактеризуйте механізм проектного фінансування.

### **Список рекомендованих джерел**

1. *Безверхнюк Т. М.* Методологічні підходи щодо визначення ресурсів управління розвитком регіонів / Т. М. Безверхнюк // *Основи регіонального управління в Україні : підручник / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого.* – К. : НАДУ, 2012. – С. 203–215.
2. *Васильєв О. В.* Методологія і практика інфраструктурного забезпечення функціонування і розвитку регіонів України : монографія / О. Васильєв. – Х. : ХНАМГ, 2007. – 341 с.
3. *Вісящев В. А.* Організаційний механізм державного управління програмами та проектами соціально-економічного та науково-технічного розвитку регіону / В. А. Вісящев, Є. Л. Морозов // *Менеджер.* – 2004. – № 2. – С. 25–29.
4. *Грамоткин И.* Управление проектами как инструмент социально-экономического развития Украины / Игорь Грамоткин // *Зеркало недели.* – 2009. – № 40. – 17–23 окт.

5. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку : навч. посіб. / [В. А. Рач, А. Гоне, М. А. Черенкова та ін.] ; за заг. ред. Валентина Анатолійовича Рача. – Луганськ : Віртуальна реальність, 2007. – 156 с.

6. *Куйбіда В. С.* Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи / В. С. Куйбіда, В. А. Негода, В. В. Толкованов. – К. : Крамар, 2009. – 170 с.

7. Технологія управління соціальними проектами : монографія / Т. М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун та ін. / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 351 с.

8. *Федорчак О. В.* Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Державне управління : теорія та практика : електрон. наук. фах. журн. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. – Вип. 1. – К. : НАДУ, 2006. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>

9. *Цегольник П. А.* Технологія управління проектами в державному управлінні: потенціал застосування та шляхи підготовки фахівців / Петро Цегольник // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 3. – С. 346–353.

10. *Чикаренко І.* Сутність і характерні особливості муніципальних проектів розвитку / І. Чикаренко // Актуальні проблеми державного управління. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (30). – С. 253–259.

11. *Шаров Ю. П.* Основи цілепокладання в проектно-орієнтованій системі стратегічного планування муніципального розвитку / Ю. Шаров, І. Чикаренко // Актуальні проблеми державного управління. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 223–228.

12. *Шаров Ю. П.* Оцінка суспільної корисності муніципальних інвестиційних проектів / Юрій Павлович Шаров // Вісн. УАДУ. – 2001. – Вип. 2. – С. 78–85.

## РОЗДІЛ 16 ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ ЧЕРЕЗ ГРАНТИ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ

*Мета – формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо розроблення проектів під гранти міжнародних та вітчизняних благодійних фондів та організацій.*

### **Навчальні цілі:**

√ формування знань щодо специфіки проектної діяльності на благодійній основі:

- термінології – змісту термінів “фандрайзинг”, “благодійні кошти”, “некомерційна організація”, “грант”, “проектна пропозиція”, “інноваційність проекту”, “суспільна корисність”, “цільові групи”, “очікувані результати”, “лист намірів”, “бюджет проекту”, “джерела фінансування”, “організації-партнери” та ін.;

√ набуття навичок розроблення проектів під гранти благодійних фондів та організацій:

- ознайомлення з альтернативними джерелами залучення ресурсів для роботи організацій громадянського суспільства у регіонах України, забезпечення їх цілісного та сталого розвитку й виконання суспільно-важливих завдань;
- уміння підготувати проектну пропозицію за вимогами конкретної благодійної організації.

**Ключові слова:** публічна сфера, інноваційні проекти, суспільна корисність, додаткове фінансування, технічна допомога, благодійні кошти, фандрайзинг, гранти, фонди, донори, некомерційні організації, конкурс проектів, проектна пропозиція.

## 16.1. Основні поняття та інформаційне забезпечення грантової діяльності

Сутність понять “фандрайзинг”, “благодійні кошти”, “некомерційна організація”, “грант”, “проектна пропозиція”, “лист намірів”, “джерела фінансування”, “організацій-партнери”, “цільові групи”, “бюджет проекту” тощо.

Досягнення фінансової стабільності – “блакитна мрія” кожної організації. Незалежно від напрямку діяльності, вона хоче бути впевненою в тому, що завтра, як і сьогодні, вона продовжуватиме свою діяльність. Аби ця мрія стала реальністю, необхідні фінансові ресурси, оскільки будь-який проект, що організація має намір реалізувати, вимагає певних витрат. А якщо проект спрямований на інноваційний розвиток, покращання життя людини в тій чи іншій сфері, і має певну суспільну корисність, то кошти можна отримати і з інших джерел, зокрема благодійних.

Проте багато хто вважає, що можливість отримання організацією додаткових коштів є міфом.

**!** *Міф перший: в Україні, в якій існують економічні, соціальні і безліч інших проблем, НЕМАЄ ГРОШЕЙ на благодійність, а якщо вони і є, то їх все одне неможливо отримати.*

Але це не так, “благодійні” гроші в Україні є. Сам факт існування в усіх без винятку регіонах цілої армії громадських організацій (соціальних, культурних, молодіжних, екологічних та ін.) підтверджує це. І переважна більшість невдач при збиранні благодійних коштів (як їх ще називають – пожертвувань) спричинена недостатньою підготовкою і неправильним вибором стилю поведінки під час переговорів про можливість їх отримання.

**!** *Міф другий: Держава та бізнес ПОВИННІ ФІНАНСУВАТИ роботу благодійних організацій.*

Це твердження не просто помилкове, а й дуже шкідливе. Такі організації в Україні створені на власний страх і ризик. Ніхто не хоче взяти на себе фінансувати їх або підтримувати в будь-який інший спосіб лише завдяки їх досягненням.

Щоб добитися підтримки, необхідно постійно піклуватися про те:

- як найкраще виконати свою роботу;
- як показати її результати;
- як аргументовано переконати людей, що ця робота є корисною і для них.

Одним зі способів залучення інвестицій є **фандрайзинг**.



**Фандрайзинг** (від англ. “fundraising”) – спеціально організований процес збирання коштів для некомерційних організацій або для забезпечення соціально значимих програм і проектів; пошук спонсорів (бізнес-ангелів) для фінансування процесів створення інноваційних підприємств, початкових етапів їх розвитку, забезпечення подальшої інноваційної діяльності.

У цьому контексті слід пояснити, що мається на увазі під **некомерційною організацією**.



**Некомерційна організація** (*non-profit organisation*) – організація, яка або не отримує прибутку від своєї діяльності, або отримує, але використовує його з метою забезпечення свого розвитку (на статутну діяльність) і при цьому не розподіляє його у вигляді дивідендів серед своїх членів (співвласників, засновників і т. ін.).

**Організації-донори** (спонсори / грантодавачі / дарувальники / жертвувачі / жертводавці) – зарубіжні та вітчизняні благодійні та інші організації, які орієнтовані на надання допомоги в реалізації суспільно важливих проектів і можуть фінансуватися як із державних, так і з приватних джерел.

Фандрайзинг – це творчість, оскільки некомерційних (неприбуткових) організацій багато, а грошей завжди не вистачає. Тож, чим оригінальнішим буде звернення про допомогу, тим вищими стануть шанси її отримати.



**Фандрайзинг** означає особисте безпосереднє спілкування з потенційними грантодавачами – “жертводавцями”. Використовуючи цю перевагу, можна отримати додатковий шанс на успіх.

Фандрайзинг не може існувати без інших життєво важливих для організації елементів діяльності:

- стратегічного планування;
- поточного планування та проектування;
- зв’язків з громадськістю;
- активного залучення добровольців тощо.

**Успішний фандрайзинг** означає 90% належної підготовки до “прохань” про пожертвування і 10% власне прохань.



**Гранти** (*англ. grant*) – кошти або інші засоби, що передаються безоплатно і безповоротно грантодавачем (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 (з реалізації проектів, проведення наукових досліджень, освітньої діяльності тощо) на умовах, передбачених грантодавцями.



**Грант** – специфічна форма цільового інвестування, яка має інноваційну і переважно соціальну спрямованість та здійснюється вітчизняними й зарубіжними, державними або приватними організаціями різних форм власності для забезпечення соціального або інституціонального розвитку.

Гранти як форма інвестування набувають все більшої популярності серед різноманітних організацій в Україні. Тим часом в інших країнах гранти є основним джерелом фінансування більшості неприбуткових організацій, додатковим джерелом фінансування бюджетних організацій та окремих приватних підприємств.



Одне з *основних завдань* у процесі пошуку фінансування через гранти – виявлення фонду (установи, організації), місія якого збігається з місією організації, яка пропонує свій проект.

Зарубіжні та вітчизняні благодійні організації, орієнтовані на надання допомоги в реалізації соціально важливих проектів (іноді їх називають організаціями-донорами, або організаціями-спонсорами), можуть фінансуватися як із державних, так і з приватних джерел. Передусім вони надають допомогу або фінансують проекти, які відповідають їх програмній орієнтації.

Незважаючи на те, що розміри фінансування бувають невеликими, цільові гранти все ж дають можливість реципієнтам грантів реалізувати проекти, які мають, як правило, інноваційний характер.



Найбільш популярні сьогодні в Україні такі організації-донори:

- Фонд “Східна Європа” (мережа Фонду “Євразія”);
- Міжнародний фонд “Відродження” (мережа фондаций Дж. Сороса);
- Представництво Європейської комісії у Києві – Програма TACIS;
- Інформаційний центр суспільного співробітництва в Євразії (ISAR);
- Програма розвитку Організації Об’єднаних Націй (ПРООН);
- Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні” (DESPRO) та ін.

Але відомості про фонди постійно змінюються. Оновлену інформацію можна отримати в регіональних офісах відповідних фондів, у довідниках фондів та організацій, які надають технічну допомогу в Україні, або за допомогою мережі Інтернет.



Важливим аспектом є вироблення власної стратегії й тактики спілкування з фондами-донорами (рис. 16.1).



Рис. 16.1. Стратегія й тактика спілкування з фондами-“донорами”

Стиль подачі заявки на грант (самооцінювання):

1. *Назва проекту:* чи є вона стислою, доречною і такою, що легко запам’ятовується?
2. *Перший абзац:* чи звертає проект на себе увагу читача, чи може він зацікавити його для подальшого читання?
3. *Обсяг заявки:* чи є цей обсяг прийнятним? Чи відображає заявка всі ключові моменти, які будуть визначені та обґрунтовані в проекті?

4. *Інтонація*: чи є тон заявки позитивним, упевненим, натхненним? Чи створює він враження терміновості й важливості?

5. *Логічність*: чи дотримана логічна послідовність: “від проблеми до її вирішення”, “від вирішення до способів”, “від способів, необхідних для забезпечення цього вирішення, до ресурсів, які потрібні для їх реалізації”? Яким чином фонд може вам допомогти?

6. *Візуальне вираження*: чи належно оформлено заявку? Перевірте відсутність орфографічних помилок і якість друку.

**!** Правильно підготовлена заявка та пропозиція проекту сприяють його конкурентоспроможності. Завдяки цьому майбутні фінансові партнери поважатимуть організацію та довірятимуть їй.

Існують певні аспекти під час роботи над проектом, на які варто звернути увагу в разі залучення додаткового фінансування через фонди (рис. 16.2).

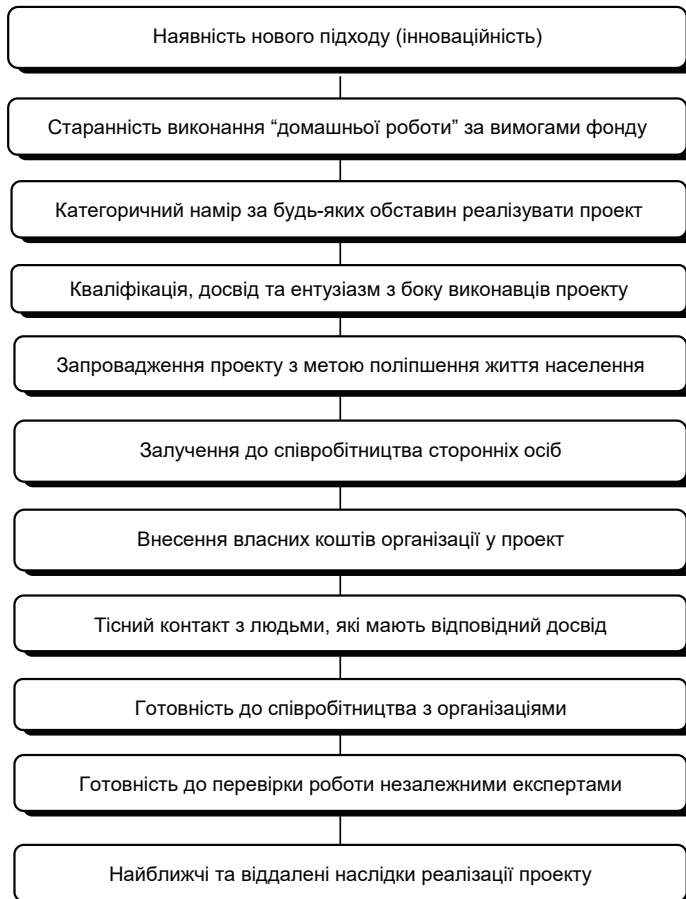


Рис. 16.2. Елементи, які звертають на себе увагу фонду

**!** Ключові компоненти написання вдалої успішної пропозиції проекту:  
 – розроблення чіткого плану дій по проекту;  
 – ретельний пошук фондів-донорів;



- постановка чіткої, конкретної мети;
- написання стислої, але змістовної проектної пропозиції.

Як правило, **пропозиції проектів** готуються згідно зі стандартними принципами щодо формату та структури, але інколи фонди можуть вносити деякі зміни для отримання більш докладної інформації.

Традиційно процес підготовки та впровадження **проектної пропозиції** починається з розроблення **календарного плану** (графіка робіт по проекту) та закінчується підсумковими заходами щодо **оцінювання результатів** (якщо проект був ухвалений) або аналізом недоліків та інших факторів, на підставі яких найбільш імовірно проект був відхилений. Таким чином, якщо планується подальший розвиток проекту, можна його вдосконалити.

Узагальнені вимоги до формування заявки-пропозиції проекту наведено на рис. 16.3.

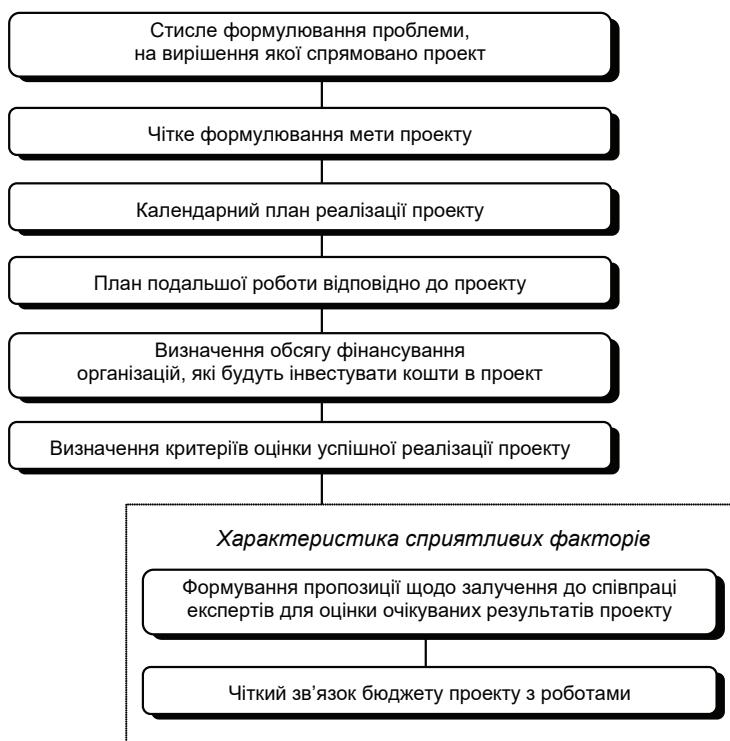


Рис. 16.3. Оформлення заявки-пропозиції

Типи пропозицій проектів:

– *лист намірів (letter of intent)* – одно-двосторінковий узагальнюючий документ-заявка зі стислим описом проекту, який надсилається до фонду перед тим, як подавати детальну пропозицію проекту. Лист намірів повинен відображати відповідність проектів пріоритетам фонду;

– *лист-пропозиція (letter proposal)* – тристорінковий опис плану проекту, запит про його фінансування, кошторис реальних фінансових потреб. Цей тип пропозицій найчастіше використовується корпоративними установами, підприємствами, організаціями, які надають фінансування;

– пропозиція довгоформатна (*long-format proposal*) включає супровідний лист (заявку або лист намірів), детальний опис, бюджет, висновки, додатки. Автор пропозиції детально характеризує проект та обґрунтовує його важливість для суспільства (або цільової групи). Довгоформатна пропозиція має деталізувати і сам запит на фінансування. Останній повинен бути чітко висловленим як у супровідному листі, так і в проектній пропозиції. Цей документ надсилається за запитом фонду (якщо він становитиме інтерес для нього).

Основні компоненти проектною пропозиції:

- *супровідний лист (заявка, лист намірів) – Cover letter*. Супроводжує пропозицію й містить її стислий опис;
- *вступ – Introduction*. Опис-характеристика організації: статус, сфера, місія та якість діяльності; стисла характеристика менеджменту. Вступна частина має викликати довіру фонду до організації та сприяти позитивному рішення щодо прийняття пропозиції проекту;
- *опис потреб – Need statement*. Обґрунтування потреб (суспільних, інституційних тощо), на які буде спрямовуватися отримане фінансування;
- *визначення чітких цілей та завдань проекту – Objectives*. Констатація чітких, реальних, вимірюваних, хронологічно розподілених цілей, завдань та співвіднесених до них результатів;
- *визначення методів реалізації – Methods*. Опис стратегій, інструментів, заходів, які вживатимуться для досягнення бажаних результатів;
- *оцінювання – Evaluation*. План оцінки ступеня досягнення цілей та використаних методів;
- *майбутнє фінансування – Future funding*. Визначення стратегії фінансування – як і де організація знайде/отримає фінансування після закінчення періоду гранту;
- *складання детального бюджету проекту – Budget*. Детальний опис/підсумок прибутків-витрат проекту;
- *підсумки, висновки – Summary*. Чітко й стисло підсумовують, обґрунтовують запит на грантове фінансування; пишуться останніми;
- *відповідні додатки* (листи-підтримки, листи-зацікавлення, CV виконавців, грантова історія організацій-партнерів тощо).



#### **10 заповідей для досягнення успіху в отриманні фінансування:**

1. Тільки той, хто шукає – знайде.
2. Завоювання доброзичливого ставлення передуює пропозиції.
3. Конкретизуйте заявку.
4. Якщо хочете дістати кошти, Ви повинні їх мати.
5. Коли звертаєтесь за грошима, налаштовуйтеся на позитивну відповідь.
6. Під час складання письмових заявок відмовляйтеся від малозначущих фраз та довгих описів.
7. Під час складання бюджету використовуйте правильні розрахунки.
8. Зміст заявки викладайте простою мовою.
9. Не сприймайте відмову як особисту образу.
10. Не забувайте говорити “Дякую”.

Отже, фонди пропонують заінтересованим особам або організаціям цілі та основні напрями фінансування проектів та програм (галузі проектною діяльності), межі фінансового коридору та розмір можливих грантів. Шанси на отримання додаткового фінансування на вирішення суспільно значущих проблем підвищуються за умов правильно підготовленою проектною пропозиції.

## 16.2. Підготовка проектів під гранти

Покроковий порадник з підготовки проекту під грант благодійного фонду або іншої організації: від виникнення ідей проекту до його завершення (дії після отримання гранту).



### Крок 1. Розвиток ідеї проекту та підготовка пропозиції

Запитання, на які необхідно відповісти для систематизації ідеї проекту та підготовки відповідної пропозиції:

На яку потребу суспільства, організації адресовано виконання проекту? (Оцінка потреб)

Яким чином буде вдосконалена існуюча ситуація? (Цілі)

Що може певна організація зробити для вдосконалення ситуації? (Методи)

Які критерії успіху проекту? (Оцінка очікуваних результатів)

Скільки проект коштуватиме? (Бюджет)

Як проект фінансуватиметься у майбутньому? (Майбутнє фінансування)

Відповіді на зазначені вище запитання є основою формування проектної пропозиції.

Загальні принципи написання пропозицій:

- пропозиція має бути доступно викладена, акуратно оформлена, без граматичних та друкарських помилок;
- оригінал має бути надрукований на якісному папері (не ксерокопія), речення й рубрики мають бути стислими, чіткими, зрозумілими;
- великий за обсягом текстовий матеріал необхідно змістовно структурувати згідно з вимогами організації-донора (вступ, проблема, мета, методи тощо);
- мова має бути лаконічною, не містити двозначних або незрозумілих речень, вузькопрофесійної чи специфічної лексики та термінології;
- проблема й очікувані результати проекту мають бути обґрунтовані та підкріплені фактичними матеріалами;
- пропозиція в цілому має бути стислою та лаконічною;
- стиль написання повинен бути позитивним.



### Крок 2. Опис потреб



**Опис потреб** визначає, на задоволення яких суспільних потреб адресований певний проект, і являє собою характеристику кризової (критичної) ситуації у певній сфері та обґрунтування соціальної необхідності й умов отримання допомоги цільовою групою в конкретному місці у визначений час.

Вимоги до опису потреб:

- відповідати місії, цілям та завданням організації, що подає проект;
- бути обґрунтованим за допомогою реальних фактів та прикладів з власного досвіду та досвіду інших організацій, які розв'язували аналогічну проблему;
- підтверджуватися статистичними, аналітичними даними із надійних джерел з посиланням на них;
- відповідати можливостям організації, концентруватися тільки на тій частині проблеми, яку організація може реально розв'язати;
- бути реалістичним щодо розміру організаційної структури та сфер діяльності;

– відображати, насамперед, потреби клієнтів, тобто розглядати проблему з погляду споживачів, а не самої організації, та зосереджувати увагу на проблемі певної територіальної або соціальної спільності людей;

– використовувати жорстку статистику, компаративні дослідження, а не припущення, здогадки, незадокументовані твердження;

– використовувати ретельно задокументовану інформацію;

– містити кілька відповідних прикладів та альтернативних варіантів вирішення проблеми з обґрунтуванням вибору базової альтернативи.

Запитання, на які повинні бути відповіді в описі потреб:

Хто визначає склад групи людей з описуваними потребами, і де вони перебувають?

Коли і чому виникла описувана потреба (потреби)?

Які існують докази її підтвердження?

Які наслідки (результати) задоволення цієї потреби?

Як потреба узгоджується з місією організації, наскільки вона їй відповідає?

Чи відповідає опис потреб масштабам організації?

Чи достатньою є статистична (аналітична) підтримка?

Чиї проблеми вирішуються при задоволенні потреб (клієнтів, організації)?

Чи трапляються нерозшифровані скорочення й специфічна лексика?

Чи досить легко читається (сприймається) документ?

Чи стисло та конкретно він викладений?



### Крок 3. Постановка цілей і завдань



**Мета (Goal)** – визначення кінцевого бажаного результату проекту в довгостроковому періоді.

**Завдання (Objective)** – вимірюваний часовий результат, який планує досягти організація під час виконання проекту.

Завдання безпосередньо пов'язані з описом потреб і визначаються після формулювання мети проекту. Для досягнення мети традиційно вирішується не одне, а кілька завдань.

Цілі проекту повинні відповідати класичним SMART-goals вимогам:

– **S**pecific – конкретність;

– **M**easurable – вимірюваність;

– **A**greed-upon – узгодженість;

– **R**ealistic – досяжність;

– **T**ime-table – визначеність у часі.

Вимоги до визначення завдань. Завдання повинні:

– визначатися на основі поставленої мети, а не методів вирішення;

– мати чітко сформульовані критерії, за якими буде оцінюватися виконання поставлених завдань. Якщо критерії не формулюються, завдання визначено неправильно;

– ідентифікувати групу населення, на яку орієнтований проект, за територіальними, соціальними, віковими або іншими ознаками;

– бути реалістичними й виконуватись протягом певного часу.

Питання, які необхідно висвітлити під час визначення цілей і завдань:

До яких ключових сфер діяльності ви збираєтесь внести зміни?

Хто буде залучений до процесу змін (організації, установи різних форм власності, частка населення, приватні особи, інші)?

У чому суть здійснюваних змін (збільшення, поліпшення, зниження, скорочення, інше)?

Яка їх кількісна оцінка та кінцевий термін реалізації?



#### **Крок 4. Розроблення методів вирішення завдань**



**Метод** – спосіб реалізації проектних завдань, який полягає в детальному описі заходів щодо досягнення результатів, визначених у завданнях.

Кожне завдання може мати кілька методів вирішення. Складність полягає в обґрунтованому виборі найбільш доцільного рішення для кожного окремого випадку.

Орієнтовний алгоритм розроблення методів вирішення завдань:

1. Визначення сталого компонента проекту (термін завершення, обсяг коштів (ресурсів), кількісний склад штату, продукт реалізації проекту тощо).
2. Пошук альтернативних методів вирішення завдань.
3. Вибір методу та його обґрунтування.
4. Визначення робіт, необхідних для цього (складання WBS).
5. З'ясування початкових і кінцевих термінів проведення робіт.
6. Установлення відповідальної особи за кожну роботу.
7. Визначення групи учасників проекту (його команди).
8. Складання календарного плану робіт з урахуванням наявних ресурсів.

Методи повинні відповідати цілям і вимогам бюджету, бути раціональними, коректними. Правильно визначена методологія – гарантія успіху.

Запитання для перевірки:

Чи логічний перехід від цілей і завдань проекту до методів їх реалізації?

Чи описано програмні дії?

Чи досить обґрунтований вибір цих методів?

Чи узгоджені між собою всі дії та наскільки?

Чи чітко розподілено виконавців та відповідальних осіб?

Чи є реальним виконання календарного плану?

Чи вистачає ресурсів для виконання робіт?



#### **Крок 5. Формування бюджету проекту**



**Бюджет** – опис фінансових аспектів проекту. У бюджеті описуються та обґрунтовуються джерела прибутків і статті витрат. Складання бюджету вимагає ретельного планування проекту.

Вимоги до розрахунку бюджету:

1. Описуються всі статті витрат, які необхідні для виконання проекту на кожній стадії.
2. Виключаються пункти, за якими мало шансів отримати фінансування.
3. Визначається період фінансування.
4. Складається кошторис, визначається вартість кожної категорії. Оцінки мають бути якомога точнішими.
5. Визначаються накладні видатки.
6. Установлюється окремо кожне джерело (власне фінансування, грант, залучені організації-партнери), для кожного джерела фінансування відводиться стовпчик у

таблиці. Слід враховувати, що фондом можуть сплачуватися лише види видатків, які прописані в його програмних документах.

7. Оцінюються можливості отримання натуральних дотацій.

8. Розраховується бюджет з додаванням/виключенням компонентів. Перевіряється логічність бюджету.

9. Порівнюється отриманий бюджет із розмірами грантів, які можуть надати певні фонди. Визначаються частки бюджету.

10. Для зручності розрахунків складають таблицю, в якій наводяться статті витрат та їх помісячний розподіл. Суми витрат наводяться за вимогами фонду: у національній валюті, умовних одиницях, доларах тощо.

У кожного фонду свої вимоги до змісту статей витрат. У бюджеті має бути вказаний як обсяг усіх можливих витрат, так і термін необхідного фінансування.



### **Крок 6. Розроблення стратегії майбутнього фінансування**



**Стратегія майбутнього фінансування** полягає у визначенні джерел фінансування продукту проекту на фазі його експлуатації (після закінчення терміну реалізації проекту).

Фондам немає сенсу фінансувати проект, якщо його продукт припинить існування одразу після закінчення фінансування. Грантодавці зацікавлені в отриманні справжньої користі для суспільства, особливо, якщо проект є інноваційним і перспективним.

Майбутнє фінансування можливе з таких джерел:

– подальше грантове фінансування, зокрема з інших фондів: неприбуткові організації можуть звертатися за подовженою або безперервною підтримкою до фондів і корпорацій, які фінансують довгострокові програми;

– щорічні кампанії: залучення (приєднання) зі сплатою членських внесків, проведення спеціальних заходів, святкових ярмарок, лотерей, клубних акцій;

– плата за послуги: можна визначити надходження від донорів, а потім суму, якої не вистачає, можна отримати у вигляді плати за послуги; або навпаки, підрахувати надходження, а потім частину, якої не вистачає, просити у донорів;

– переведення діяльності на госпрозрахункову основу: розпродаж товарів і послуг через торговельні точки (сувенірні магазини, магазини за зниженими цінами тощо), оплата за освітні, консультаційні та інші послуги.



### **Крок 7. Характеристика передмови (вступу) проекту**



**Передмова** презентує загальну інформацію про організацію, що розробляє проект, і відображає її історію, місію, досягнення та інші фактори сприяння.

Передмова має містити інформацію стосовно:

- місії організації;
- цілей організації;
- початку діяльності організації (коли та як розпочата діяльність);
- важливих подій у житті організації;
- сучасних програм сприяння розвитку організації або її підтримки іншими структурами, зокрема програм, які релевантні тематиці проекту;
- досягнень організації;
- кваліфікації персоналу;

- кількості та характеристики населення, на задоволення потреб якого спрямована діяльність;
- співробітництва з іншими організаціями;
- узагальненої інформації про проект, що пропонується.



### **Крок 8. Підготовка до процесу оцінювання проекту**



**Оцінювання** – процес визначення успішності проекту, його ефективності та результативності.

**Методика оцінювання** – інформація про способи та інструменти вимірювання успішності проекту.

Для отримання оцінки соціально-економічної ефективності проекту розробляються відповідні критерії оцінювання. На цьому етапі перевіряється правильність постановки цілей і завдань, методів їх досягнення; відповідність цілей і завдань громадським (суспільним) потребам; здійснюється моніторинг виконання проекту; створюються зворотні зв'язки “клієнт-розробник”.

Розрізняють два підходи до оцінювання:

– *кількісний* – визначає показники, які можна виміряти, підрахувати, порівняти, проаналізувати. Це можуть бути абсолютні, відносні, одиничні й середні показники, відсотки, частотні розподілення тощо;

– *якісний* – базується на прямих контактах з людьми, які залучені до проекту. Можливі типи – первинні дослідження потреб соціальних груп (запити, анкетування, спостереження); вторинні дослідження за допомогою засобів масової інформації, спеціальних видань, відповідних документів.

Переваги правильно організованого оцінювання проекту:

– проект набирає більшої значущості для експертів фонду; солідний оцінний компонент швидше переконає донорів у тому, що ви, як і вони, зацікавлені у втіленні вашої ідеї;

– під час розроблення критеріїв оцінювання успішності на кожній фазі можна визначити відхилення реальних результатів від запланованих і своєчасно внести корективи;

– громадськість надає вам кредит довіри; система оцінювання результату закріплює їх позитивне ставлення до вас.



### **Крок 9. Написання висновків**

Висновки (Summary) мають включати такі розділи:

- характеристика апліканта;
- підтвердження здатності організації реалізувати проект;
- очікуваний кінцевий результат проекту відповідно до його мети;
- загальна вартість проекту;
- розмір гранту, на який очікують.

Поради з написання висновків:

Спочатку визначте основні моменти кожного розділу й стисло їх викладіть.

Обов'язково зробіть акцент на тих моментах, що можуть найбільше зацікавити фонд (наприклад на інноваційності проекту).

### **! Крок 10. Що робити після отримання гранту**

Після отримання гранту слід прозвітувати про його використання згідно з вимогами, які висуває фонд. Усі документи потрібно готувати поступово, а не в останній момент.

Стисла характеристика документів, які супроводжують реалізацію проектів під гранти благодійних фондів:

- контракт (юридичний документ, у якому записані зобов'язання обох сторін);
- підсумковий фінансовий звіт (письмовий документ, що свідчить про те, як одержувач гранту витратив отримані кошти);
- поточні звіти (перевірка відповідності фактичних результатів виконання проекту запланованим);
- інша документація з ведення фінансового обліку (відображаються всі статті витрат, зокрема з використання гранту).

Питання для здійснення підсумкового самооцінювання проектної діяльності:

- чи дійсно проект був необхідний у такому вигляді, як його запланували;
- чи був він необхідний тим людям, яким хотіли допомогти;
- чи можна вдосконалити те, що зробили;
- який вид діяльності був найбільш успішним і чому;
- що було найменш успішним і чому;
- що думають учасники про проект;
- чи достатньо було часу для здійснення проекту;
- чи збалансованим був бюджет;
- чи вносилися зміни в методику під час здійснення проекту;
- якщо такі зміни вносилися, то чому.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Які джерела додаткового залучення фінансових ресурсів на реалізацію суспільно важливих проектів ви вважаєте найбільш ефективними?
2. Як забезпечити успішність фандрайзингу?
3. Які організації належать до некомерційних?
4. Розкрийте сутність поняття “грант”. За яких умов можна отримати грантове фінансування?
5. Визначте основні кроки процесу пошуку фінансування через гранти.
6. Які організації-донори є найбільш популярними сьогодні в Україні? У чому полягає специфіка їх діяльності?
7. У чому полягає стратегія і тактика спілкування з донорськими організаціями?
8. Які типи проектних пропозицій ви знаєте? Назвіть основні елементи проектної пропозиції.
9. Проаналізуйте елементи, які звертають на себе увагу фонду. Які можливі переваги вашого проекту над іншими?
10. Які ключові компоненти написання вдалої успішної пропозиції проекту?
11. Які фактори сприяють успішності проектної пропозиції?
12. Охарактеризуйте основні кроки написання пропозиції проекту.



### Список рекомендованих джерел

1. 10 кроків успішного фандрайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sustainable-cities-et.org.ua/foundshow.php?id=51>
2. Академічний бізнес-інкубатор: організаційно-методичне забезпечення впровадження інновацій : практ. посіб. / за заг. і наук. ред. С. М. Сєрьогіна. – Дніпропетровськ : Принта, 2013. – 120 с.
3. Информационный электронный бюллетень “Фандрайзинг Хотлайн” [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://iee.org.ua/ru/grants/307>
4. Інститут професійного фандрайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fundraiser.org.ua>
5. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / за ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.
6. Практикум по фандрайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://raiseit.com.ua/>
7. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 4 лип. 2002 р. № 40-IV. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
8. Про наукові парки [Електронний ресурс] : Закон України від 25 черв. 2009 р. № 1563-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1563-17>
9. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 8 верес. 2011 р. № 3715-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/anot/433-15>
10. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-17. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
11. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків [Електронний ресурс] : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 991-XIV. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/991-14>
12. Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні (на прикладі організації дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування) : навч. посіб. / за заг. ред. О. Рафальського, С. Малікова. – К. : Держ. фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні ; Швейцар.-укр. проект DESPRO “Підтримка децентралізації в Україні”, 2012. – 152 с.
13. Управління проектами : навч. посіб. за програмою проф. розвитку осіб, зарахованих до Президент. кадр. резерву “Нова еліта нації” / [Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2013. – 180 с.
14. Чикаренко І. А. Підготовка проектів під гранти : практ. порадник у слайдах / І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – 93 с.
15. Шаров Ю. Гранти як альтернативне джерело фінансування реалізації стратегій та програм місцевого розвитку / Ю. Шаров, І. Чикаренко // Теорія та практика державної служби: напрями модернізації : матеріали наук.-практ. конф., 11–12 листоп. 2011 р., Дніпропетровськ / за заг. ред. С. М. Сєрьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ, 2011. – С. 300–303.

## РОЗДІЛ 17 ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

*Мета – формування системних уявлень щодо інтеграції стратегічного й проектного підходів в управлінні розвитком територій, побудови системи управління виконанням проектів реалізації стратегічних пріоритетів.*

### *Навчальні цілі:*

√ формування знань базової специфіки інтеграції стратегічного та проектного підходів:

- знання термінології – змісту термінів “стратегія”, “проект”, “програмно-цільовий підхід”, “портфель проектів”, “управління виконанням портфеля проектів”, “антикризовий моніторинг” та ін.;
- ознайомлення з новими моделями сучасного публічного управління;
- усвідомлення переваг програмно-цільового підходу та особливостей його застосування в публічній сфері;
- розуміння специфіки проектів публічної сфери та їх відмінностей від бізнес-проектів;

√ набуття навичок управління виконанням проектів і пріоритетів стратегії розвитку адміністративно-територіального утворення;

√ уміння визначати передумови застосування проектного підходу для розробки і реалізації стратегій розвитку;

√ володіння навичками розробки комунікаційно-моніторингових заходів професійного антикризового моніторингу.

**Ключові слова:** *нові моделі публічного управління, програмно-цільовий підхід, стратегія, проекти реалізації стратегічних пріоритетів, інтеграція стратегічного та проектного підходів, система управління реалізацією стратегії.*

## **17.1. Програмно-цільовий підхід: інтеграція стратегічного і проектного підходів в управлінні розвитком територій та адміністративно-територіальних утворень**

Нові умови публічного управління. Задачний та проблемний стилі управління. Управлінська “демократура” через дихотомію “стратегії-проекти”. Переваги застосування проектного підходу для реалізації стратегій.

Публічно-управлінська діяльність за сучасною ідеологією “governance” має здійснюватися в межах дихотомії “демократизація (підпорядкування діяльності спільним інтересам сторін) – управлінська відповідальність (практичне втілення рішень)”. При цьому виникає певна небезпека, пов’язана з тим, що нові моделі передбачають розширення кола суб’єктів-учасників процесів управління, а наслідком такої демократизації ухвалення рішень є “розмивання” відповідальності. Водночас для реалізації рішення кожен із суб’єктів має чітко уявляти власну роль і обов’язки та брати на себе конкретну частину відповідальності.



Дуже вдало, на наш погляд, співвідношення демократії та відповідальності в управлінні проаналізоване відомим консультантом з бізнес-менеджменту І.Адзіесом [1]. В умовах демократії система заохочує залучення численних стейкхолдерів, відкриті дискусії, свободу розповсюдження інформації, забезпечуючи прийняття “хороших” рішень. Але надалі політичне “багатоголосся” часто перешкоджає реалізації такого рішення. Навпаки, тоталітарні режими частіше за все ухвалюють “погані” необґрунтовані суб’єктивні рішення, але швидко їх упроваджують за рахунок обмеження опору їм. Таким чином, виходить: хороше управління – це демократія в прийнятті рішень і диктатура в їх реалізації. І.Адзіес називає це терміном “демократура”.

Отже, враховуючи, що нові моделі публічного управління передбачають, з одного боку, розширення кола суб’єктів-учасників процесів управління, а з другого, що кожен з них має чітко уявляти власну роль і обов’язки та брати на себе конкретну відповідальність, нові інструменти управління повинні мати добре розвинене координаційно-цільове начало, забезпечувати організовану спільну діяльність та органічну реалізацію принципу управлінської відповідальності.

За умов “мережевої” демократії органічну управлінську “демократуру” (тобто підготовку “хорошого” рішення за участю багатьох стейкхолдерів та його скоординоване впровадження із зосередженням відповідальності з урахуванням ролі кожного “актора”) забезпечує програмно-цільовий підхід. Зазначений підхід при його комплексному застосуванні містить дві основні складові: стратегічну, що дає змогу системно визначити, “чого ми прагнемо” (обґрунтована багатостороння узгоджена підготовка “хорошого” рішення), і проектну, що визначає, “як ми це зробимо” (програмування дій і зобов’язань із відповідальності) [6].



Зауважимо стосовно наявності передумов і особливостей застосування *програмно-цільового підходу* в органах публічного управління. Уже досить широко в практику публічно-управлінської діяльності увійшли стратегічне планування соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень, розробка стратегій розв’язання окремих масштабних стратегічних проблем. Проте такий інструмент, як проект, досі за винятком окремих випадків, пов’язаних часто з різними конкурсами для отримання грантів,

ще не достатньо сприймається в публічному управлінні як звичний інструмент забезпечення результативної діяльності, що має свої причини.

Справа в тому, що *проект* є системним способом здійснення цілеспрямованих змін, які стають потрібними в разі виникнення проблеми. Проте орган публічного управління, зокрема за умов панування ідеології “бюрократичної організації”, за М.Вебером, більш орієнтований не на проблемний, а на виконавський підхід до діяльності. Це певною мірою є наслідком того, що, на відміну від приватного сектору, де місія діяльності формується виходячи з потреб ринку і визначається засновниками підприємницької структури з огляду на потреби клієнта-споживача, в публічному управлінні місія задається державою-засновником і передбачає виконання заданих функцій та низки конкретних завдань з реалізації політики влади. У такому разі переважним є задачний підхід до діяльності, який передбачає високу визначеність основних цілей та завдань і головними – в ідеальному випадку – стають організація робіт, створення певної “технологічної карти”, що встановлює функції і відповідальність кожного з учасників, необхідні ресурси, терміни виконання робіт із вироблення кінцевого продукту діяльності.

За умов демократично-мережевого ухвалення рішень акценти змінюються внаслідок, передусім, високої динаміки розвитку суспільних відносин і появи проблем, які неможливо передбачити заздалегідь під час вихідної регламентації діяльності органу публічного управління. Водночас сьогодні клієнт (індивідуальний чи колективний) має розглядатися як носій проблем, для розв’язання яких і створено відповідний орган публічного управління, але “бюрократична організація” в таких випадках “пробуксовує”. Це висуває на передній план проблемний підхід до діяльності, якому притаманна зовсім інша порівняно із задачною ідеологією і методологією організації робіт із досягнення кінцевого результату, а саме: відкритість до усвідомлення проблемної ситуації з огляду на потреби носіїв проблеми, визначення інтересів стейкхолдерів та їх балансування, з’ясування ресурсних можливостей та пошук додаткових джерел фінансування, визначення суспільно корисного результату тощо і лише потім – організація виконання робіт.

**!** Принциповим тут є питання щодо *ролі влади*, яка має бути переважно ініціюючою, координуючою, організуючою, але завжди відповідальною перед суспільством за остаточне розв’язання проблеми, тобто потрібні значні зрушення в організаційній культурі публічного управління, щоб проблемно-проектна ідеологія стала панівною.

Основні переваги програмно-цільового підходу добре відомі. Для сфери демократичного публічного управління, де проблеми особливо слабо структуровані, мають багатоаспектний характер і важко прогнозовані наслідки розв’язання, методологія та інструментальний арсенал проектного підходу адекватно змушують зосереджувати увагу на найбільш важливих для зазначеної сфери факторах.



Так, на першому, **стратегічно-концептуальному етапі**, програмно-цільовий підхід вимагає ґрунтовного аналізу проблеми (характеристика симптомів дискомфорту, причин його виникнення з урахуванням суспільних потреб, коректне формулювання проблеми); з’ясування кола заінтересованих сторін з їх інтересами й можливими ресурсними внесками, проведення попередніх консультацій, зокрема за участю громадськості, щодо досягнення первісного консенсусу намірів і очікуваних результатів як запоруки майбутнього співробітництва, узгодження мети, планованих продуктів та результатів спільних дій, суспільних ефектів.

Очевидна ключова важливість цього етапу, адже саме на ньому підтверджується наявність реальної суспільної проблеми чи її “псевдохарактер”, а велика невизначеність при опрацюванні проблеми може призвести до системних помилок, “ціна” яких є надвисокою з огляду на “якість” розв’язання суспільної проблеми. Це етап, на якому в мережевому трикутнику “влада-громадськість-бізнес” демократично, але через коректне застосування методологічних інструментів обґрунтовується “хороше” рішення.

На другому, **проектно-орієнтованому, етапі**, шляхом застосування методології проектного підходу реалізується друга частина управлінської “демократури” – формується проект реалізації рішення, який створює системну організаційну оболонку його послідовного контрольованого виконання.



**Управління проектами в публічній сфері** – специфічна тимчасова управлінська діяльність, спрямована на розв’язання публічної проблеми через чітку постановку цілей, визначення суспільнокорисного результату та застосування інструментарію і технологій проектного підходу.



**Відмінність проектів публічної сфери від бізнес-проектів** полягає в 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.

Поширеною формою застосування проектного підходу в публічному управлінні є формування та реалізація державних і регіональних цільових програм.

На цей час існують такі **негативні аспекти практики розробки проектів (програм) публічної сфери**:

- розмиті (нечіткі) стратегічні рамки проекту (слабкий зв’язок із стратегією);
- поверховий аналіз ситуації без установаження причинно-наслідкових зв’язків;
- планування орієнтоване на заходи (робота, процес), а не на цілі і результати;
- неможливість перевірки ефекту від проекту;
- зосередженість уваги виключно на фінансах;
- короткострокове бачення;
- слабка опрацьованість і неточність проектної документації.

Сьогодні проектний підхід широко застосовується в публічному управлінні у сфері формування стратегій розвитку територій. У процесі досліджень у сфері стратегічного програмування розвитку міст обґрунтовано концепцію “пріоритет-проект”, суть якої полягає у формуванні замість локальних заходів з досягнення стратегічних цілей комплексу проектів, спрямованих на реалізацію стратегічних пріоритетів. Зазначена концепція вже широко застосовується в практиці стратегічного планування, і сьогодні проектний підхід до реалізації стратегій міст і територій стає загальновизнаним в Україні.

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 зі 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 – здійснюватися на засадах проектного підходу до реалізації пріоритетів.

Визначимо **недоліки, які гальмують застосування проектного підходу** для розробки і реалізації стратегій розвитку:

- традиційні стратегії дуже масштабні та громіздкі, що призводить до “розмивання” пріоритетів;
- комплекс визначених стратегічних пріоритетів жорстко не пов’язаний із системою фінансування, внаслідок чого стратегії недостатньо забезпечені фінансово;
- відсутні системні механізми і управлінські технології цілеспрямованої організації робіт з огляду на необхідність виконання часових і ресурсних обмежень і забезпечення планованої якості продукту діяльності;
- у типовому випадку недосконалою і формальною є система моніторингу виконання стратегії;
- відсутня реальна управлінська відповідальність і підзвітність влади територіальній громаді за отримання продуктів і результатів запланованих стратегічних ініціатив;
- відсутні “реперні точки” для здійснення громадського контролю за виконанням стратегії.

Проектний підхід дає можливість з’єднати різномірні заходи в системну цілісність, яка чітко підпорядковується досягненню конкретної мети в умовах визначених ресурсів, строків і відповідальності. Проект розглядається як базова первинна одиниця плану та розподілу фінансових ресурсів.

Реалізація проектного підходу дає змогу чітко структурувати коло локальних заходів стратегії, виділяючи у ній дискретні частини, кожна з яких спрямована на досягнення чітко визначених цілей відповідно до конкретного пріоритету і характеризується встановленим обсягом необхідних ресурсів та кінцевим строком отримання результату.

Об’єднання необхідних для реалізації пріоритету заходів у проект дає змогу зберегти цю цілеспрямовану єдність протягом усього необхідного часу реалізації проекту на відміну від випадку, коли плануються окремі заходи, частина яких може з часом втрачатися за умови нестачі ресурсів чи некомплексного підходу при складанні плану на наступний період. Проектний підхід дає змогу цілеспрямовано концентрувати ресурси, чітко окреслити зони відповідальності виконавців та менеджерів, побудувати “прозору” систему моніторингу і контролю виконання плану, орієнтовану на отримання кінцевого результату.

Застосування проектного підходу в стратегічному плануванні створює передумови для забезпечення тісного логічного зв’язку стратегії і системи фінансового забезпечення її реалізації (бюджету). З огляду на це дуже важливим аспектом програмно-цільового підходу при застосуванні його в публічному управлінні є необхідність повного завершення циклу програмно-цільового управління, що виражається у вимозі встановлення тісного зв’язку планованих стратегічних дій із фінансовим забезпеченням реалізації стратегії. Це досягається завдяки переходу на програмно-цільовий бюджет. Якщо такий зв’язок не реалізується, стратегії часто перетворюються на перелік благих намірів, не підкріплених цільовими ресурсами.

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



Отже, фінансуванню підлягають конкретні проекти реалізації стратегічних пріоритетів, а не бюджетні установи, які традиційно одержують бюджетні кошти “на утримання”.



Успішна практична апробація згаданої вище концепції “пріоритет-проект” під час розробки і впровадження стратегії розвитку міста Комсомольська (Полтавська область) дала

зможу управлінцям цього міста уперше в Україні отримати досвід формування програмно-цільового бюджету, відчувати реальні проблеми, що природно виникають під час досить складного переходу до програмування бюджетного процесу.

Зазначимо, що з методологічних позицій виникають певні суперечності щодо назви методу “*програмно-цільове формування бюджету*” при його застосуванні на різних рівнях публічного управління. Так, стратегії місцевого рівня формуються “знизу”, коли за результатами аналізу стану певної території (міста, району) визначаються пріоритети розвитку, а дії з їх здійснення оформлюються в об’єднані спільною метою комплекси заходів (робіт), повна реалізація яких забезпечує отримання конкретного суспільно корисного результату. Саме такі комплекси заходів і є проектами, на реалізацію яких за методологією підходу слід виділяти ресурси, саме проекти з показниками їх результативності та ефективності повинні “конкурувати” за бюджетні кошти.

Найбільш конкурентоспроможні за визначеними критеріями проекти відбираються для фінансування і в разі потреби чи логічної доцільності можуть об’єднуватися в програми, які за канонами проектного підходу визначаються як сукупність проектів спільного напрямку (такий підхід був реалізований під час розробки стратегії міста Миргород Полтавської області). У такому разі метод реалізується скоріше як “проектно-цільовий”, а програми слугують допоміжним засобом забезпечення зручності й координованості управління спорідненими за змістом проектами в умовах побудови управлінських структур за функціонально-галузевою ознакою. Проте для рівня державних цільових програм, які формуються централізовано і в реалізації яких беруть участь адміністративно-територіальні одиниці місцевого рівня, програмно-цільовий підхід упроваджується так, що основним об’єктом виділення коштів є програма.

Отже, назву “програмно-цільовий метод” стосовно бюджетного процесу, на наш погляд, слід тлумачити таким чином:



**Програмно-цільовий метод формування бюджету** – цільове програмування діяльності з розподілу бюджетних коштів, за якого базовою одиницею виділення коштів є проект з реалізації визначеного при плануванні стратегічного пріоритету (для місцевого рівня діяльності) або програма (для центрального рівня діяльності).

Така позиція інтегрує процеси стратегічного планування і розподілу бюджетних коштів в єдину проектно-орієнтовану систему, спрямовану на досягнення демократично визначених стратегічних цілей із застосуванням механізмів цільового фінансування реалізації стратегії або розв’язання окремих суспільних проблем.



**Проектний підхід для реалізації стратегічних пріоритетів** – це:

– системна, покрокова технологія організації колективної діяльності з реалізації стратегічних ініціатив і досягнення стратегічних цілей, яка здійснюється за умов поставлених вимог і обмежень за визнаними регламентами і методиками.



Проектний підхід для реалізації стратегічних пріоритетів забезпечує:

– доцільне програмування діяльності;  
– концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів;  
– чіткий розподіл ролей і обов’язків учасників проекту;  
– цілеспрямовану координацію їх дій;  
– радикальне підвищення вірогідності досягнення запланованих стратегічних результатів.



Для реалізації проекту створюється *команда проекту* на чолі з його керівником, на яких покладається управлінська відповідальність за вироблення продукту проекту й досягнення запланованого суспільного результату в умовах ресурсних обмежень (час, обсяг фінансування, людські та інші ресурси) і вимог до якості продукту. Раціонально формалізована схема планування проекту передбачає використання таких інструментів, як WBS (Work Breakdown Structure – визначення переліку необхідних робіт та їх системне впорядкування за змістом і спорідненістю у вигляді “дерева робіт”); OBS (Organizational Breakdown Structure – формування системи центрів відповідальності та схеми їх взаємодії); RAM (Responsibility Assignment Matrix) – матриця відповідальності за виконання робіт, деталізована до ролей: відповідальний виконавець, інформування, консультування, узгодження, затвердження й т.ін. в разі необхідності; RBS (Resource Breakdown Structure) – структура ресурсів проекту; CBS (Cost Breakdown Structure) – структура фінансових коштів за роботами і центрами відповідальності; побудова лінійних або мережевих графіків виконання робіт у часі з визначенням критичного (найбільш тривалого) шляху з можливістю оптимізації за часовими і ресурсними критеріями.

Пропонована в межах проектного підходу технологія створює жорсткий алгоритмічний каркас виконання стратегічного рішення, забезпечує доцільне програмування діяльності, концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів, чіткий розподіл ролей і обов’язків учасників проекту, що з більшою ймовірністю приводить до успіху в досягненні стратегічної мети.

Таким чином, можна досить упевнено стверджувати, що ідеологія і методологія програмно-цільового підходу є найбільш доречними для розв’язання складних багатовекторних проблем в умовах демократичного врядування, де громадськість і бізнес стають реальними стратегічними гравцями. Очевидною із зазначених позицій стає потреба в активному навчанні й підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в межах програмно-цільового підходу до розв’язання сучасних проблем демократичного врядування, який інтегрує стратегічне мислення, проектний менеджмент, цільове програмування бюджетів, формує адекватну сучасним реаліям організаційну культуру публічного управління.

## **17.2. Управління виконанням проектів і пріоритетів стратегії розвитку адміністративно-територіального утворення**

Система управління реалізацією стратегії. Антикризовий моніторинг у реалізації стратегії. Форми моніторингу реалізації стратегії у професійному та громадському середовищі. Моніторинг реалізації проектів і стратегії в цілому. Кризові групи.

Система управління стратегією розвитку адміністративно-територіального утворення (АТУ), яку побудовано на основі використання проектів для реалізації стратегічних пріоритетів, має бути орієнтована на запобігання проектним та іншим ризикам, тобто бути ризик-орієнтованою та мати потенційно антикризовий характер. Виходячи з цього у складі існуючої структури управління виокремлюються спеціалізовані функції та структурні інституції з акцентуванням уваги на чіткому закріпленні управлінської антикризової відповідальності.

Управління реалізацією стратегії здійснюється на підставі підсумкового документа стратегії, який затверджується сесією відповідної ради.



! Для запобігання *ризикам виникнення системних збожень* мають бути реалізовані такі вигоди:

- з метою запобігання виникненню ризиків конфліктів ієрархії – забезпечення несуперечливості стратегії АТУ зі стратегією більш високого рівня (області, країни);
- для запобігання виникненню ризиків конфліктів стратегічної та поточної діяльності – забезпечення взаємозв'язку стратегії з іншими плановими документами щодо поточної та перспективної діяльності з розвитку АТУ – щорічними програмами соціально-економічного розвитку, Державними цільовими програмами, державними галузевими програмами, чинними цільовими програмами розвитку. Щорічно проекти реалізації стратегічних пріоритетів повинні конкретизуватися і узгоджуватися із зазначеними документами;
- з метою запобігання виникненню ризиків неінформованості територіального колективу – оприлюднення стратегії та перебігу і результатів її реалізації на веб-сайті АТУ, який має регулярно підтримуватися.

! Закріплення *сфер відповідальності* у процесі виконання стратегії здійснюється шляхом реалізації таких положень:

- в основу управління реалізацією стратегії має бути покладено “принцип першого керівника”, який передбачає, що загальне керівництво процесом реалізації стратегії здійснює міський голова, голова районної ради, голова обласної ради: вони ж поділяють усю повноту відповідальності за результати реалізації стратегії;
- відповідальність за реалізацію стратегічних цілей (обраних стратегічних пріоритетів) покладається на заступників відповідного голови;
- відповідальність за реалізацію функціональних цілей (функціональних напрямів діяльності) покладається на начальників функціональних управлінь;
- відповідальність за реалізацію операційних цілей покладається на керівників відповідних структурних підрозділів;
- відповідальність за реалізацію проектів несе призначений керівник проекту, який очолює команду проекту.

Перелічені відповідальні особи мають бути вказані в підсумковому документі стратегії, який затверджується сесією відповідної ради.

Для загального керівництва формуванням і реалізацією стратегії рішенням відповідної ради створюється *Стратегічний Комітет*, який очолює перший керівник і до складу якого включаються за матричною структурою (паралельно з виконанням основних функціональних обов'язків) представники депутатського корпусу, виконавцю відповідної ради, представники районних у місті рад, активні представники громадськості та органів самоорганізації населення, представники підприємницьких кіл і промисловості.

! *Стратегічний Комітет* надає поточну підтримку і здійснює координацію процесу формування стратегії, заслуховує звіти про перебіг її реалізації, виниклі проблеми та шляхи їх розв'язання, отримані результати, оцінює ситуацію на кшталт вірогідності настання критичних ризиків, виникнення кризових явищ, проводить антикризові наради, здійснює управління змінами стратегії, готує рішення відповідної ради.

Управління змінами стратегії відображає її антикризову спрямованість. Ураховуючи значну мінливість умов діяльності, вірогідність виникнення ризиків недосягнення стратегічних цілей, у разі необхідності підсумковий документ стратегії може коригуватися за окремими параметрами (цілі, проекти, фінансування, терміни реалізації, виконавці, очікувані результати тощо), причинами чого можуть бути зміни зовнішнього середовища, втрата актуальності визначених стратегічних чи операцій-

них цілей (проектів) або навпаки, набуття актуальності новими цілями (проектами), результати моніторингу реалізації стратегії і т.ін. Зміни до підсумкового документа стратегії готуються профільними робочими групами і оформлюються окремим документом з аргументацією потрібних змін, який підписується керівником профільної робочої групи, а також відповідальними за реалізацію операційної та стратегічної цілі. Документ з обґрунтування необхідних змін подається до Стратегічного Комітету і в разі прийняття запропонованих змін інформація про них доводиться до міської ради під час чергового звіту про перебіг реалізації стратегії і має бути погоджена.

Засідання Стратегічного Комітету проводяться за рішенням його голови, але не рідше ніж один раз на квартал за умов відсутності сигналів про небезпеку виникнення кризових явищ.

З метою отримання своєчасних сигналів щодо виникнення проектних та інших ризиків здійснюється антикризовий моніторинг.



**Антикризовий моніторинг в адміністративно-територіальному утворенні** – системне й систематичне спостереження за реалізацією ризик-орієнтованої стратегії розвитку АТУ, здійснюване на професійних та громадських засадах із застосуванням різноманітних форм дослідницької та комунікативної діяльності, базоване на аналізі ключових показників сталого розвитку території, індикаторів задоволення потреб територіального колективу, відстеженні перебігу виконання проектів та цілей стратегії.

Форми реалізації антикризового моніторингу в професійному та громадському середовищі АТУ наведено на рис. 17.1.



Рис. 17.1. **Форми антикризового моніторингу у професійному та громадському середовищі АТУ**

! Антикризовий моніторинг (АКМ) у професійному середовищі здійснюється у таких формах:

– **поточний моніторинг** – моніторинг на робочому місці в режимі он-лайн (у реальному масштабі часу) – здійснюється керівниками різних рівнів структури управління згідно із закріпленням сфер відповідальності в системі управління реалізацією стратегії як діяльність на підставі оперативної інформації, інституціоналізована в посадових інструкціях і положеннях про структурні підрозділи;

– **регулярний моніторинг** – здійснюється в межах спільного простору стратегічного та антикризового управління з періодичністю, що відповідає періодам звітування Стратегічного Комітету про перебіг реалізації стратегії розвитку АТУ (раз на квартал); включає моніторинг перебігу реалізації проєктів стратегії та стратегії у цілому – здійснюється командами проєктів згідно з планами реалізації проєктів та Стратегічним Комітетом у цілому;

– **галузевий (функціональний) моніторинг** – здійснюється шляхом проведення регулярних (раз на квартал) галузевих антикризових нарад (за сферами діяльності з життєзабезпечення АТУ: підприємництво, промисловість, житлово-комунальне господарство, транспорт, освіта, охорона здоров'я, культура, науково-інноваційна діяльність тощо) з приводу стану справ з досягнення відповідних функціональних цілей стратегії;

– **ситуаційний моніторинг** – здійснюється профільними або спеціально створеними ситуаційними Кризовими групами в разі необхідності при появі сигналів про високу вірогідність виникнення ризиків кризових явищ;

– **експертний моніторинг** – здійснюється професійними експертами (працівниками органу управління або залученими ззовні) з вільною періодичністю (за дорученням, у разі ситуаційної потреби) шляхом формування припущень і суджень на підставі використання статистичної, бенчмаркінгової інформації, інформації громадського моніторингу-опитування, результатом чого є експертні оцінки ситуації;

– **моніторинг ситуації** з використанням дистанційних засобів електронних комунікацій, зокрема спільноти практиків – здійснюється працівниками органів управління АТУ шляхом обговорення спільних проблем розвитку відповідної території в антикризовому аспекті; є особливою формою отримання експертних оцінок;

– **війзні (або маршрутні) моніторингові спостереження** – здійснюються представниками органу управління, уповноваженими експертами (можливо, спільно з представниками громадськості) для з'ясування ситуації з виникнення ризиків реалізації стратегії на окремих об'єктах, в окремих місцях, структурах, організаціях.

Комунікаційно-моніторингові заходи професійного антикризового моніторингу, представлені у цьому переліку, мають чітку антикризову спрямованість на запобігання ризикам реалізації стратегії, з огляду на що їх порядок денний і формулювання результатної частини мають містити відповіді на такі регламентовані питання: відповідність установлених цілей стратегії та стратегічних пріоритетів існуючій ситуації в глобальному, функціональному та галузевому аспектах; виявлення найбільш імовірних (пріоритетних) ризиків (як поточних, так і перспективних); слабких сигналів, на які слід звернути увагу; кризові явища, що виникли під час реалізації стратегії; необхідні стратегічні та поточні дії з подолання негативних явищ; необхідні зміни до стратегії.

! Антикризовий моніторинг у громадському середовищі здійснюється у таких формах, як:

– **моніторинг-опитування** – масові опитування населення АТУ з приводу визначення рівня індикаторів задоволення потреб через надання публічних послуг;

– **моніторингові дослідження**, здійснювані громадськими організаціями, які можуть бути позиціоновані як проблемні (дослідження окремих проблем життєдіяльності в АТУ), функціональні чи галузеві (дослідження окремих сфер діяльності, окремих аспектів надання публічних послуг), суцільні (повинні мати загальний характер на кшталт оцінювання рівня життя або рівня надання публічних послуг);

– **місцеві збори, громадські слухання** – здійснюються для обговорення проблем реалізації стратегії розвитку АТУ, виниклих ризиків та запобігання виникненню кризових явищ;

– **застосування сучасних міжнародних практик** громадського моніторингу і громадського контролю з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду (звітні картки громадян, звіт за результатами опитування заінтересованих сторін; система показників громади; моніторинг та оцінювання з боку громади; соціальний аудит);

– **заснування спеціальної рубрики в місцевій пресі та на сайті** місцевого органу управління АТУ за типом “Сигнал тривоги”.

Виходячи із значного дублювання функцій і завдань стратегічного та антикризового управління видається доцільним не створювати окремих органів з антикризового (кризового) управління (це не стосується постійно діючих державних і муніципальних структур із запобігання і ліквідації надзвичайних ситуацій: техногенних, природних, екологічних тощо). Йдеться про те, що одним із завдань проактивної антикризової діяльності є інституціонально-структурна підготовка системи управління до її функціонування в кризовий період з метою концентрації зусиль на підтримці роботи ключових об’єктів і організацій, стратегічно важливих для життєзабезпечення АТУ.

З цією метою пропонується створення таких структурних утворень, як “*Кризові групи*” (КГ), які можуть існувати в подвійному віртуально-реальному режимі роботи. Кризові групи формуються під керівництвом Стратегічного Комітету спільно з керівництвом відповідних організацій АТУ (заінтересованих сторін) згідно з такими положеннями:

– **віртуальний режим існування КГ** означає, що вона у певний період часу не проводить спеціальну антикризову (кризову) діяльність у сфері власної відповідальності унаслідок перебування цієї сфери у зоні комфорту або через інші причини згідно з рішенням Стратегічного Комітету;

– **реальний режим роботи** означає, що КГ у певний період часу здійснює антикризову (кризову) діяльність у сфері власної відповідальності за регламентом, визначеним рішенням Стратегічного Комітету;

– за умов реального режиму роботи кризовій групі можуть надаватися **підвищені повноваження** адміністративного, координаційного та ресурсного характеру, які врівноважують визначену спеціально виданими адміністративними регламентами підвищену колективну та персональну відповідальність за подолання високих ризиків або кризових явищ;

– за найбільш вірогідними напрямками виникнення кризових явищ або за напрямами реалізації найбільш пріоритетних завдань стратегії розвитку АТУ можуть бути сформовані **профільні КГ**, які переважно працюють у реальному режимі роботи;

– **ситуаційні КГ** перебувають переважно у віртуальному режимі роботи і переводяться на реальний режим рішенням Стратегічного Комітету;

– існування й функціонування КГ інституціоналізується **адміністративними регламентами** органу управління АТУ, зокрема посадовими інструкціями, положеннями про структурні підрозділи, системою оплати і стимулювання персоналу тощо; склад усіх кризових груп визначений і оновлюється кожні півроку;

– до складу КГ, крім функціональних фахівців органу управління АТУ (за відповідним напрямом діяльності), включаються за згодою *активні представники громадськості й бізнесу*, які можуть представляти окремі організації або їх групи, сформовані за функціональною або галузевою ознаками (виробничі, невиробничі, бюджетні організації, комунальні підприємства, об'єднання підприємців і т.ін.);

– участь представників бізнесу й громадськості у складі КГ забезпечується на засадах *соціальної відповідальності* і може підтримуватися укладанням персональних або колективних соціальних контрактів.

! Запропонована *структура управління реалізацією стратегії* з використанням віртуально-реальних структурних утворень характеризується такими принциповими для забезпечення результативного і ефективного управління ознаками:

– має виражений *цільовий проактивний антикризовий характер*, концентрує виконання антикризових та кризових функцій;

– є *інтегруючою* і органічно поєднує завдання стратегічного та антикризового управління без створення спеціальної антикризової структури, що неминує породжувало б “штучну” проблему розмежування стратегічних та антикризових функцій, вимагало б додаткової ресурсної підтримки;

– є за типом *матричною*, тобто накладається на існуючу функціональну структуру, що поєднує і взаємно підтримує функціональну і цільову діяльність, не потребує спеціальної ресурсної підтримки (за винятком періодів виконання кризових функцій, які ресурсно забезпечуються спеціальним чином), забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, економію фонду заробітної плати;

– є *тимчасовою динамічною та гнучкою* (тобто має різну конфігурацію у кожний момент часу залежно від ситуації), що відповідає основоположному принципу стратегічного управління (принцип Чандлера) стосовно відповідності структури стратегії;

– сприяє упровадженню *проектного підходу* до управління, у звичайний спосіб створює основу формування проектних команд за сферами відповідальності кризових груп;

– є *всеохопною* і в умовах кризової ситуації створює *глобальну міжорганізаційну мережу* кризового управління;

– забезпечує комплексне використання діагностичної антикризової інформації, зокрема інформації *громадського моніторингу*, за рахунок її концентрації в Стратегічному Комітеті і доступності для будь-якої Кризової групи;

– має *корпоративний характер* і консолідує зусилля територіального колективу, об'єднуючи представників влади, бізнесу, громадськості при подоланні кризових явищ, зумовлює прояви соціальної відповідальності і громадянської активності;

– віддає пріоритет *функціям антикризового управління*, є такою, “що навчає”, унаслідок того, що перебування у складі Кризової групи “за посадою” чи за призначенням сприяє прояву антикризового мислення управлінців, спрямовує на проактивне виявлення слабких сигналів виникнення кризових явищ.

! *Виконання функцій управління реалізацією стратегії* вимагає від управлінського персоналу формування компетентностей, зокрема з ризик-менеджменту та управління проектами.

Особливого значення з огляду на антикризове спрямування стратегії та досягнення стратегічних цілей набуває *моніторинг перебігу реалізації проектів* стратегії та стратегії в цілому. Такий моніторинг здійснюється на трьох рівнях виконання: проектів, стратегічних цілей та стратегії в цілому.

**!** **Моніторинг реалізації проектів** виконується за віхами (опорними точками) реалізації робіт проектів, що визначені командою проекту на етапі планування.

Облік виконуваних за проектом робіт здійснюється на основі відомого з проектного менеджменту підходу “*перше правило п’ятдесяти відсотків*”. Воно зводиться до того, що всі роботи проекту, розпочаті на часовому горизонті відповідного звітного періоду, вважаються виконаними на 50%. Це дає змогу оцінити стан виконання проектних робіт у цілому, забезпечуючи достатню, зокрема для антикризового управління, точність. Зазначимо, що так само, як і для визначення кризи, тут важливим є не сам факт її виникнення, в цьому разі – факт невиконання якоїсь роботи, а встановлення тенденції до виникнення негативних явищ (невиконання проектів), якій слід запобігти.

Виходячи із зазначеного пропонується шкала визначення рівня виконання проектів, що використовує спеціально розраховані універсалізовані оцінки із застосуванням логарифмічного розподілу (табл. 17.1).

Таблиця 17.1

### Шкала визначення рівня виконання проектів

Ступінь відхилення	Незначущі відхилення проекту від плану його реалізації	Відчутні відхилення проекту від плану його реалізації	Відставання проекту від плану його реалізації	Загроза невиконання проекту
Оцінка	0,91	0,71	0,49	0,18

На рівні виконання цілей стратегії оцінювання здійснюється послідовно за ієрархією дерева цілей стратегії, починаючи від операційних цілей. Рівень виконання кожної мети визначається за результатами визначення рівня виконання проектів, що реалізують цю мету. Якщо мета реалізується кількома проектами, оцінка її виконання розраховується як середнє значення з універсалізованих оцінок рівня виконання відповідних проектів. Якщо виходячи з особливої значущості проектам Стратегічним Комітетом визначені коефіцієнти важливості, то оцінки рівня виконання цілей можуть обчислюватися як середньозважені.

Для оцінки узагальненого рівня виконання стратегічної цілі високої ієрархії розраховується середній рівень виконання цілей відповідної гілки дерева цілей.

Рівень виконання стратегії в цілому розраховується на основі усереднення за аналогічним підходом отриманих оцінок виконання стратегічних цілей (приклад розрахунку наведено в табл. 17.2).

Таблиця 17.2

### Приклад розрахунку рівня виконання цілей стратегії на основі універсалізованих оцінок рівня виконання проектів їх реалізації

Проекти $P_i$ : оцінка/значущість	$P_i$	$P_{111}$ 0,91/0,5	$P_{112}$ 0,72/0,2	$P_{113}$ 0,18/0,3	$P_{121}$ 0,72/0,2	$P_{122}$ 0,18/0,8
Операційні цілі ( $g_i$ )	$g_{11}$	$R^*g_{11} = 0,91*0,5+0,72*0,2+0,18*0,3=0,653$			$Rg_{12} = 0,72*0,2+0,18*0,8=0,288$	
Стратегічна мета	$G_1$	$RG_1 = (0,653+0,288) / 2 = 0,47$				

$R^*$  – усереднений рівень виконання.

Система управління стратегією розвитку адміністративно-територіального утворення координує і концентрує управлінську діяльність у процесах запобігання кризовим небезпекам та їх подолання, має корпоративний характер, консолідує зусилля влади, бізнесу, громадськості завдяки органічному включенню до системи управління громадського моніторингу як найбільш важливого засобу отримання владою реальних і вчасних сигналів від територіального колективу, а також унаслідок участі його представників у Кризових групах.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Розкрийте зміст задачного і проблемного стилів в управлінні.
2. Розкрийте зміст управлінської “демократури”.
3. Визначте основні переваги застосування проектного підходу для реалізації стратегій.
4. Розкрийте суть ідеї програмно-цільового методу формування бюджету.
5. З якою метою створюється Стратегічний Комітет і які основні функції він виконує?
6. Розкрийте сутність поняття “антикризовий моніторинг реалізації стратегії в адміністративно-територіальному утворенні”.
7. У яких формах здійснюється антикризовий моніторинг у професійному середовищі? У громадському середовищі?
8. Назвіть принципові ознаки структури управління реалізацією стратегії з використанням віртуально-реальних структурних утворень.
9. Охарактеризуйте рівні здійснення моніторингу реалізації проектів і стратегії у цілому, підхід до кількісної оцінки виконання стратегії.

### **Список рекомендованих джерел**

1. Адизес И. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И. Адизес. – СПб. : ПИТЕР, 2008. – 224 с.
2. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / за заг. і наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.
3. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / [А. Чемерис] ; Швейцар.-укр. проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. – К. : ТОВ “Софія-А”, 2012. – 80 с.
4. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: Концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
5. Шаров Ю. П. Демократичні зміни в публічному управлінні: програмно-цільова ідеологія здійснення / Ю. П. Шаров // Вісн. Акад. мит. служби України. – 2010. – Вип. 1. – С. 33–38. – (Серія “Державне управління”).
6. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст / Ю. П. Шаров // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – Вип. 1. – С. 5–9.
7. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 104 с.

Навчальне видання

*Авторський колектив:*  
**Шаров** Юрій Павлович  
**Безверхнюк** Тетяна Миколаївна  
**Дробот** Ігор Олександрович та ін.

# Проектний менеджмент у публічному управлінні

*Підручник*

Відповідальний за випуск *В. С. Андрейчук*  
Редактор *В. Г. Шевельова*  
Коректор *С. Г. Крушельницька*  
Технічний редактор *О. Г. Сальнікова*

---

Підписано до друку 15.12.2017. Формат 60×84/16. Обл.-вид. арк. 22,51.  
Ум.-друк. арк. 20,0. Тираж 300 пр. Зам. № 12/152.

---

Видавець Національна академія державного управління при Президентові України.  
03680, м. Київ, вул. Ежена Потьє, 20.  
Тел. 456-67-93, Е-mail: naduprint@ukr.net  
Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003

Віддруковано у повній відповідності до оригінал-макета ПП «Монолит»  
49038, м. Дніпро, вул. Ярослава Мудрого, 56.  
Тел.: (0562) 340-873, Е-mail: monolit97@i.ua  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 273 від 08.12.2000