

НАВЧАЛЬНИЙ ДИСТАНЦІЙНИЙ КУРС «ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ)»

2020

ЗМІСТ

Вступ

Модуль 1. Передумови формування, методологія та основні поняття проєктного менеджменту

- 1.1. Поняття, сутність та основні характеристики проєкту
- 1.2. Класифікація проєктів
- 1.3. Проєкт як система. Системний підхід до проєктного менеджменту
- 1.4. Корисні посилання

Модуль 2. Ключові процеси проєктного менеджменту та їх характерні особливості

- 2.1. Визначення поняття «процес». Аналіз процесів управління проєктом
- 2.2. Характеристика основних етапів проєктного менеджменту. Функції, підсистеми та параметри проєкту
- 2.3. Моніторинг результатів упровадження проєкту
- 2.4. Корисні посилання

Модуль 3. Підходи щодо підготовки та успішного упровадження проєктів

- 3.1. Визначення кола учасників, формування команди проєкту
- 3.2. Підготовка та затвердження концепції проєкту
- 3.3. Розробка техніко-економічного обґрунтування і плану реалізації проєкту
- 3.4. Корисні посилання

Модуль 4. Планування ресурсів, витрат та підготовка бюджету проєкту

- 4.1. Зміст, характеристика, принципи і види проєктного фінансування
- 4.2. Планування витрат і оцінка вартості проєкту. Джерела фінансування реалізації проєкту
- 4.3. SWOT-аналіз та логіко-структурний підхід в управлінні проєктами
- 4.4. Корисні посилання

ВСТУП

В умовах реалізації парламентської реформи в Україні постають нові завдання, по'язані з удосконаленням функціонування Апарату Верховної Ради України (далі – Апарат) та розбудови його кадрового потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн.

Верховна Рада України та її Апарат повинні стати максимально відкритими інституціями, діяльність яких має чітко регулюватися чинним законодавством, визначатися гуманістичними цінностями та моральними нормами, що сприятиме припливу до них професіоналів-патріотів.

У лютому 2016 року Місія Європейського парламенту з оцінки потреб розробила і презентувала Доповідь та Дорожню карту щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, окремі рекомендації якої безпосередньо стосуються розвитку персоналу.

Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України», прийнята на підставі рекомендацій Місії Європейського парламенту, задекларувала пріоритетні напрями проведення внутрішньої реформи та розбудови кадрового потенціалу Апарату, а саме:

- створення оновленої служби управління персоналом Апарату Верховної Ради України;
- розробка всеохоплюючої стратегії розбудови кадрового потенціалу Апарату;
- розгляд можливості переходу до створення системи відокремленої парламентської державної служби як окремого виду державної публічної служби.

Важливим чинником стало набрання чинності з 1 травня 2016 року нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення державної служби та встановив, що право рівного доступу громадян до державної служби базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.

Як вже було зауважено, головне завдання парламентської реформи в Україні концентрується навколо ідеї підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, що в контексті різних аспектів оптимізації законодавчої діяльності охоплює також питання організації та функціонування її Апарату.

Разом з тим, питання організації кадрового забезпечення, добору персоналу, проєктного менеджменту є одними з найбільш чутливих у будь-якій установі, проте вони набувають особливого значення, якщо мова йде про парламенти.

Одночасно важливе значення для діяльності парламентів має питання парламентської автономії, яке треба відрізнити від політичної та

адміністративної автономії. Європейські експерти зазначають, що «адміністративна автономія» є концепцією з дуже глибоким корінням. Через систему прийняття рішень, в якій значна кількість процедур обмежує дискреційну владу більшості та президента, найважливіші рішення приймаються колегіальними органами (включно з правилами, що застосовуються до державних службовців).

Як зазначають деякі дослідники, парламентська служба (parliamentary service) – це службовий апарат парламенту, що виконує функції адміністрування законодавчого процесу; забезпечення ефективного функціонування парламенту; підготовки аналітичних документів, фінансових звітів, управління документообігом та архівацією; надання бібліотечних та інформаційно-комунікаційних послуг тощо.

Останнім часом в Україні обговорюють формування самостійної парламентської служби. Певні пропозиції у напрямку реформування Апарату містяться, зокрема, у відповідних Рекомендаціях Європейського парламенту з оцінки потреб під головуванням Пета Кокса. Затверджені відповідною постановою Верховної Ради України, вони визначають як загальний вектор реформи, так і деякі конструктивні кроки, що мають стати певними маркерами у процесі інституційного оновлення парламентської служби.

Для вирішення завдань професіоналізації державних службовців, перш за все тих, що реалізують управлінські послуги, зокрема в Апараті, має бути запроваджений новий підхід щодо управління проєктами (проєктного менеджменту).

Згаданий навчальний курс розроблений відповідно до вимог чинних законів України, підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують питання державної служби, організації та функціонування системи підвищення кваліфікації державних службовців, положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та враховує концептуальні підходи до розбудови освітніх програм в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» на компетентнісній основі.

Цей навчальний курс також підготовлений з урахуванням наказу Національного агентства України з питань державної служби від 30 березня 2015 № 65 «Про затвердження вимог до структури та змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» із змінами, внесеними наказом від 27 квітня 2016 року № 74 «Про внесення змін до Вимог до структури та змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Згаданий документ визначає мету, завдання та зміст навчання; вимоги до знань, умінь і навичок, які є результатом засвоєння навчального матеріалу; перелік нормативно-правових актів, наукової та навчально-методичної літератури для викладачів і слухачів.

Мета навчального курсу полягає у розвитку професійної компетентності державних службовців Апарату з питань належного врядування, що складає основу управлінської компетентності (політико-правової, соціально-економічної, інформаційно-комунікативної, професійно-

фахової) та засвоєння знань про реформування державного управління в Україні, вироблення умінь та навичок щодо ефективного виконання завдань та посадових обов'язків, необхідних для роботи в Апараті. Разом з тим, державні службовці, які працюють в Апараті, мають здійснювати постійні заходи щодо підвищення рівня професійної компетентності, у тому числі з питань проєктного менеджменту (управління проєктами).

МОДУЛЬ 1. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття, сутність та основні характеристики проєкту

Аналізуючи роботу будь-якого органу державної влади, установи, організації, практично завжди можна виділити два основних види діяльності, які існують паралельно: поточні процеси (операції) і проєкти. Будь-яка діяльність вимагає ресурсів, виконується людьми і відповідно вимагає планування і контролю.

Основними відмінностями цих двох видів діяльності є те, що процеси носять циклічний, повторюваний характер, а проєкти спрямовані на досягнення унікальних цілей в певні терміни.

Проєкти, як правило, спрямовані на реалізацію тих чи інших змін всередині організації або в зовнішньому середовищі.

Виділяють наступні основні характеристики проєкту:

- наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проєкт;
- наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціарів (споживачів);
- системність та цілеспрямованість;
- взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проєкту;
- обмеженість ресурсів;
- обмежена протяжність у часі, з певним початком і кінцем;
- формування плану реалізації проєкту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проєкту;
- виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх подолання;
- виокремлення та взаємодія процесів творення продукту проєкту та управління ним;
- наявність зворотного зв'язку між продуктами, результатами, цілями, діями і ресурсами проєкту;
- розроблена система моніторингу та оцінки для підтримки управління проєктом;
- фінансово-економічне обґрунтування користі від проєкту, яка має перевищити видатки на його реалізацію;
- неповторність та унікальність.

Проєкти існували у всіх цивілізаціях і культурах. Наочними прикладами проєктів із ранньої історії людства є будівництво єгипетських пірамід і Великої китайської стіни. Серед проєктів із недалекого минулого можна назвати проєктування та будівництво Суецького і Панамського каналів, тунелю під Ла-Маншем, реалізацію спільних програм у космосі.

Сучасний термін «проєкт» походить від латинського слова «projectum», яке утворилося із слів «pro» и «jacere» і означає «закинутий вперед».

Для планування і реалізації цих видів діяльності застосовували певну форму управління проєктами, хоча цей термін почали вживати лише в ХХ ст.

Виникнення теорії управління проєктами пов'язують із діяльністю американського інженера Генрі Ганта (1861 – 1919 рр.), який у 1910 р. запропонував нову техніку календарного планування, що передбачала використання горизонтальних діаграм. Діаграма Ганта виявилась таким потужним прикладним аналітичним інструментом, що протягом майже століття її без змін застосовували в практичній і науковій діяльності.

Згідно ДСТУ ISO 10006:2005 (ISO 10006:2003, IDT) «Національний стандарт України. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проєктах», проєкт – це єдиний процес, який складається із сукупності скоординованих та контрольованих видів робіт з датами початку та закінчення, виконуваний задля досягнення цілі, що відповідає конкретним вимогам, і містить обмеження щодо строку, вартості та ресурсів.

Сьогодні методологічно виваженим і зрозумілим є визначення проєкту як комплексу взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення поставлених унікальних цілей протягом певного часу, при обмежених фінансових та інших ресурсах в умовах можливості виникнення несприятливих ситуацій і наслідків. Основу даного визначення складають специфічні характеристики проєкту, а саме:

- наявність чітко визначених завдань і мети – в процесі розробки концепції (формуванні ідеї) проєкту окреслюється його головна і проміжні (ієрархічні) цілі, а в процесі реалізації проєкту вони послідовно досягаються;
- координація взаємозалежних завдань, робіт і ресурсів – успішна реалізація проєкту вимагає скоординованого (у часі та між окремими виконавцями) виконання комплексу робіт і використання ресурсів (трудових, фінансових, матеріально-технічних);
- обмеженість у часі – всі проєкти мають чітко окреслені дати початку і завершення (проєкт починається у той момент, коли лише зароджується його ідея, а завершується тоді, коли досягнута його мета, або стає зрозумілим, що проєкт є безперспективним, або його реалізація взагалі неможлива);
- унікальність мети і умов її досягнення – кожен проєкт є неповторним завдяки унікальності мети.

Отже, робота будь-якої організації пов'язана з проєктами і процесами. Якщо процеси відбуваються постійно і можуть неодноразово повторюватися, то проєкт – це кожного разу реалізація нового або подібного завдання, але в нових умовах, тобто унікальна діяльність. Щоб отримати прибуток від реалізації проєкту, необхідні ефективна координація і управління, які зможуть забезпечити прийняття необхідних рішень у потрібний час при повному усвідомленні наслідків.

1.2. Класифікація проєктів

Функціонування сучасного суб'єкта господарювання тісно пов'язане зі здійсненням проєктної діяльності, оскільки будь-яке прийняте рішення чи отриманий результат являє собою або самостійний проєкт, або елемент більш складного проєкту. Як свідчить багаторічний досвід, проєкти є досить різноманітними залежно від масштабу їхньої реалізації, поставлених цілей, сфери застосування і очікуваних результатів, тому їх можна класифікувати наступним чином (див. рис. 1).

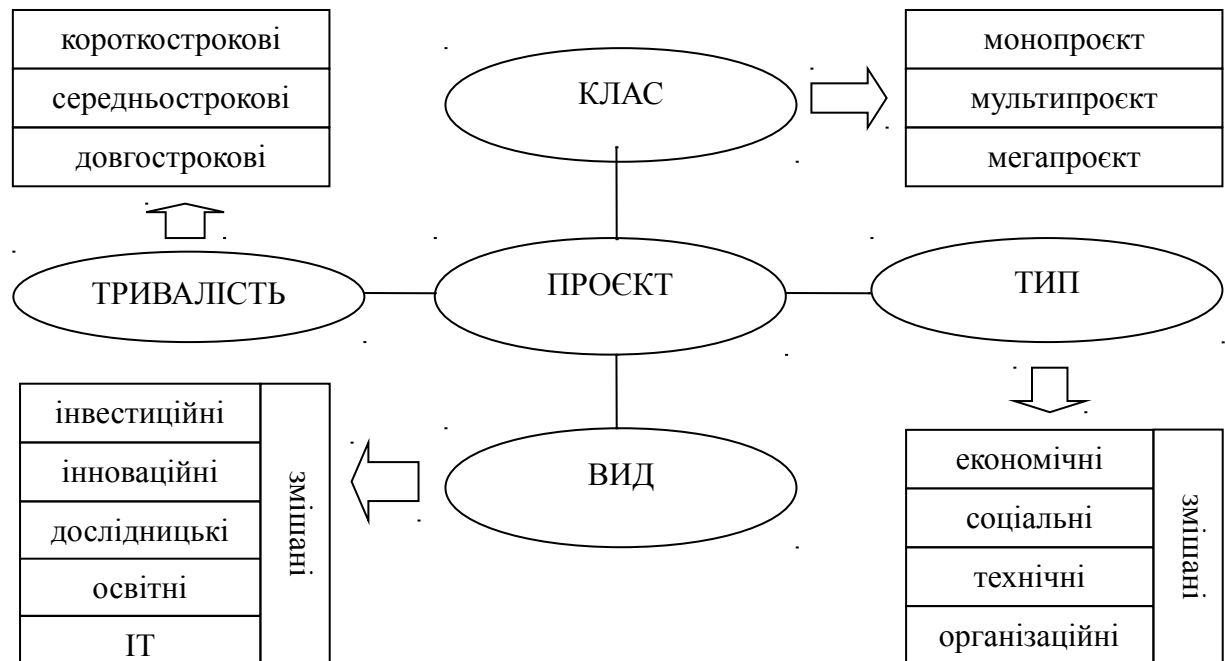


Рис.1. Класифікація проєктів за основними критеріями

Залежно від класу проєкту (складу, структури проєкту і його предметної діяльності) слід розрізняти:

- монопроєкти – характеризуються інноваційною метою і здійснюються в умовах жорстких часових і фінансових обмежень на рівні конкретного суб'єкта господарювання;
- мультипроєкти – орієнтовані на реалізацію комплексу цілей і завдань, які охоплюють різні сфери діяльності – соціальну, економічну, технічну тощо;
- мегапроєкти – багатоцільові комплексні програми, що об'єднують низку мультипроєктів і сотні монопроєктів, пов'язаних між собою єдиним деревом цілей. Реалізація мегапроєктів може потребувати об'єднання зусиль низки галузей, регіонів, великих корпорацій і груп країн, тому ці проєкти майже завжди потребують централізованого фінансування і відповідного управління з боку спеціально створеного координаційного центру.

Проєкти також розрізняють залежно від типу (основних сфер діяльності, у межах яких здійснюється проєкт):

- економічні – спрямовані на збільшення розміру прибутку;

- соціальні – орієнтовані на досягнення соціально важливих результатів;
- технічні – орієнтовані на модернізацію і технічне удосконалення;
- організаційні – спрямовані на підвищення ефективності функціонування організації та її окремих структур та підрозділів;
- змішані – проекти, які реалізуються одночасно у декількох напрямках діяльності.

Залежно від виду (характеру предметної сфери) проекти поділяються на:

- інвестиційні проекти, головною метою яких є створення чи оновлення основних засобів організацій за рахунок здійснення відповідних інвестицій;
- інноваційні проекти – орієнтовані на впровадження принципово нових розробок, необхідних для подальшого розвитку економічних систем;
- дослідницькі проекти – зосереджені на науково-дослідницькій діяльності, розробці нових матеріалів, конструкцій і сучасних програмних засобів обробки інформації;
- освітні проекти – спрямовані на вирішення завдань, які пов'язані з наданням освітніх послуг;
- ІТ-проекти – пов'язані з інформаційними технологіями, які у свою чергу спрямовані на створення, розвиток і підтримку інформаційних систем.

Залежно від тривалості проекти поділяються на: короткострокові (до 3 років), середньострокові (від 3 до 5 років), довгострокові (понад 5 років).

Проекти можна також класифікувати:

- за масштабом (розмірами самого проекту, кількістю учасників та ступенем впливу на навколишнє середовище) – малі, середні, великі, дуже великі. Масштаби проектів можна розглядати і у більш конкретній формі – міждержавні, міжнародні, національні, міжрегіональні та регіональні, міжгалузеві та галузеві, проекти конкретного суб'єкта господарювання тощо.
- з точки зору використання результатів проекти можна умовно поділити на: дослідницькі – спрямовані на проведення додаткових досліджень певної проблемної ситуації; пілотні – пов'язані із розробкою нових рішень і їх апробацією з метою виявлення можливих технологічних проблем; модельні – пов'язані з необхідністю узагальнення досвіду та оптимізації процесів виробництва і управління; проекти впровадження – спрямовані на досягнення економічного ефекту від впровадження розроблених модельних технологій.

Кожний вид проекту має свої особливості і обмеження, які необхідно враховувати при розробці структури проекту та пошуку необхідних ресурсів для його реалізації.

1.3. Проєкт як система. Системний підхід до проєктного менеджменту

Переважна більшість вчених вважає, що основу сучасної теорії і методології управління проєктами складають лише досягнення минулого століття. Однак це не означає, що у процесі реалізації проєктів у Стародавньому світі не використовували ті чи інші технології управління проєктами.

На початку ХХ ст. Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856 – 1915 рр.), американський інженер, основоположник наукової організації праці, здійснив низку експериментів, пов'язаних із вивченням трудових процесів і продуктивності, а одержані ним результати дослідження сприяли формуванню важливих інструментів управління проєктами.

Послідовником «батька наукового менеджменту» був американський інженер-механік і консультант з управління Генрі Гант (1861 – 1919 рр.), який зосередив свою увагу на вивченні послідовності операцій, що виконуються робітниками. Запропоновані ним аналітичні діаграми, добре відомі, як «діаграми Ганта», виявилися досить ефективним інструментом управлінського аналізу, що не втрачає своєї актуальності і сьогодні.

Поряд з цим, Анрі Файоль (1841 – 1925 рр.), основоположник «класичної» школи управління, виділив п'ять функцій менеджменту (планування, організація, керівництво, координація і контроль), які згодом стали концептуальною основою управління проєктами. Сьогодні управління проєктами – це діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимальною ефективною при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якістю кінцевих результатів.

Яким би не був проєкт, він складається із задуму (проблеми), засобів його реалізації (вирішення проблеми) і цілей реалізації (результатів, рішень). Задум – це фактично все те, з чого починається будь-який проєкт.

Залежно від сутності і складності задуму результати роботи, пов'язані з реалізацією проєкту, можуть бути: конкретними (продукція, організація, будівля чи споруда) і абстрактними (плани, знання, досвід, метод); поточними (технологія, документація, підписані контракти) і кінцевими (прибуток, продукт).

Загальний результат процесу реалізації задуму може бути визначений як система цілей, що можуть бути досягнуті у ході виконання проєкту.

Все це вказує на те, що будь-який проєкт є системою, тобто сукупністю певних елементів (об'єктів матеріального і нематеріального характеру) і зв'язків між ними, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

З точки зору системного підходу проєкт слід розглядати як процес переходу з початкового стану у кінцевий, тобто у певний результат (за участю деяких обмежень і механізмів).

При цьому основними елементами проєкту можуть бути визначені

наступні: елементи входу в проєкт (потреби); елементи виходу з нього (задоволені потреби); елементи обмеження (фінансові, нормативно-правові, етичні, ресурсні, часові, якісні, організаційні, структурні, управлінські та інші); елементи забезпечення проєкту – люди, знання і досвід, інструментарій, техніка і технологія (див. рис. 2).



Рис. 2. Сутність проєкту як системи

Будь-якому проєкту як системі властиві наступні особливості: складність та ієрархічність внутрішньої структури; перебування під постійним впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, що взаємодіють між собою; множинність цілей, які можуть не співпадати з цілями окремих елементів.

Всі ці властивості визначають необхідність використання системного підходу до управління проєктами, що пов'язаний із визначенням, встановленням, регулюванням і розвитком зв'язків між головними елементами (об'єктом, суб'єктом, процесами і функціями) проєкту.

При цьому слід враховувати, що об'єктом управління є життєвий цикл проєкту, а в ролі суб'єкта виступають учасники проєкту, тобто всі зацікавлені особи і організації. Процеси управління проєктами реалізуються через систему прямих і зворотних зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління за допомогою відповідних функцій, характеристику яких буде розглянуто далі.

1.4. Корисні посилання

1. Кожушко Л.Ф. Управління проєктами: навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, С.М. Кропивко. – К.: Кондор, 2015. – 388 с.
2. Ноздріна Л.В. Управління проєктами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
3. Петренко Н.О. Управління проєктами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.
4. Петрович Й.М. Управління інноваційними проєктами / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
5. Седель О.Я. Управление проектами: Учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
6. Сословський В.Г. Проєктне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
7. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
8. Шигимага А.Ф. Проєктний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.
9. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
10. Кучеренко В.Р. Управління проєктами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / В.Р. Кучеренко, Е.А. Кузнецов, О.С. Маркітан. – Харків: Бурун Книга, 2010. – 272 с.
11. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
12. Чевганова В.Я. Проєктний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
13. Череп А.В. Аналіз інвестиційних проєктів: практикум / А.В. Череп, В.З. Бугай, Є.Л. Білий, А.В. Бугай. – К.: Кондор, 2011. – 260 с.
14. Швець Л.П. Проєктний аналіз: навчальний посібник / Л.П. Швець, О.В. Пилипак, Н.І. Доберчак. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 644 с.
15. Бізнес-планування: навчальний посібник / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 173 с.
16. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
17. Васильченко М.І. Проєктний підхід до управління впровадженням продуктових інновацій на підприємстві [Електронний ресурс] / М.І.

- Васильченко, О.С. Маслак // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. – 2018. – № 20. – С. 53-60. – Режим доступу: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/4463>
18. Дрогомирецька М.І. Проекти державно-приватного партнерства як головна умова сталого розвитку територій / М.І. Дрогомирецька // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Уманський національний університет садівництва, Умань, 21-22 квітня 2016 р.): у 2-х ч. – Ч. 1. – Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2016. – 176 с. – С. 69-70.
 19. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
 20. Петренко Н.О. Управління проектами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.
 21. Петрович Й.М. Управління інноваційними проектами / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
 22. Седель О.Я. Управление проектами: учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
 23. Сословський В.Г. Проектне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
 24. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
 25. Толкованов В.В. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві. Навчально-практичний посібник/ Толкованов В.В. – Київ, 2019. - 192 с.
 26. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
 27. Чевганова В.Я. Проектний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
 28. Шигимага А.Ф. Проектний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.
 29. Chevhanova V. The development of housing market in Ukraine: modelling and prospects / V. Chevhanova, O. Hryhoryeva, O. Khadartsev // International Journal of Engineering & Technology, 7 (3.2), 2018, P. 71-78. Website: www.sciencepubco.com/index.php/IJET
 30. Skrylnik A.S. Inclusive entrepreneurship infrastructure development special aspects in Ukraine / Skrylnik A., Valiavskiy S., Voloshina O. // International Journal of Engineering & Technology, Vol.7, №3.2, (2018), pp. 425-430, <http://dx.doi.org/10.14419/ijet.v7i3.2.14565>
 31. Vasylchenko M. Implementation of project management concept for innovations in the context of organization design / M. Vasylchenko, O.

Khrystenko, A. Chaikina // Information Technologies, Management and Society. The 16th International Scientific Conference “International Technologies and Management 2018 (ISMA University, Riga, Latvia, April 26 – 27, 2018). Theses. – ISMA University, Riga, 2018. – P. 212-214.

Модуль 2. Ключові процеси проєктного менеджменту та їх характерні особливості

Тема 2.1. Визначення поняття «процес». Аналіз процесів управління проєктом

Процес – це послідовність взаємопов’язаних дій, які виконуються для досягнення поставлених цілей. Для спрощення управління проєктом, організації і координації проєктних робіт всі дії, спрямовані на досягнення цілей проєкту, розподіляють на окремі складові – процеси управління проєктом.

Процеси, як правило, виконуються людьми і умовно поділяються на дві основні групи: процеси управління проєктами – є універсальними за своєю сутністю для будь-якого проєкту; процеси, орієнтовані на продукт – є специфічними для створення конкретного продукту, послуги чи іншого результату.

У будь-якому проєкті, незалежно від сфери застосування його результатів, процеси управління проєктами і процеси, орієнтовані на продукт, накладаються один на одного і здійснюються з різним рівнем інтенсивності на всіх стадіях життєвого циклу проєкту (див. рис. 3).

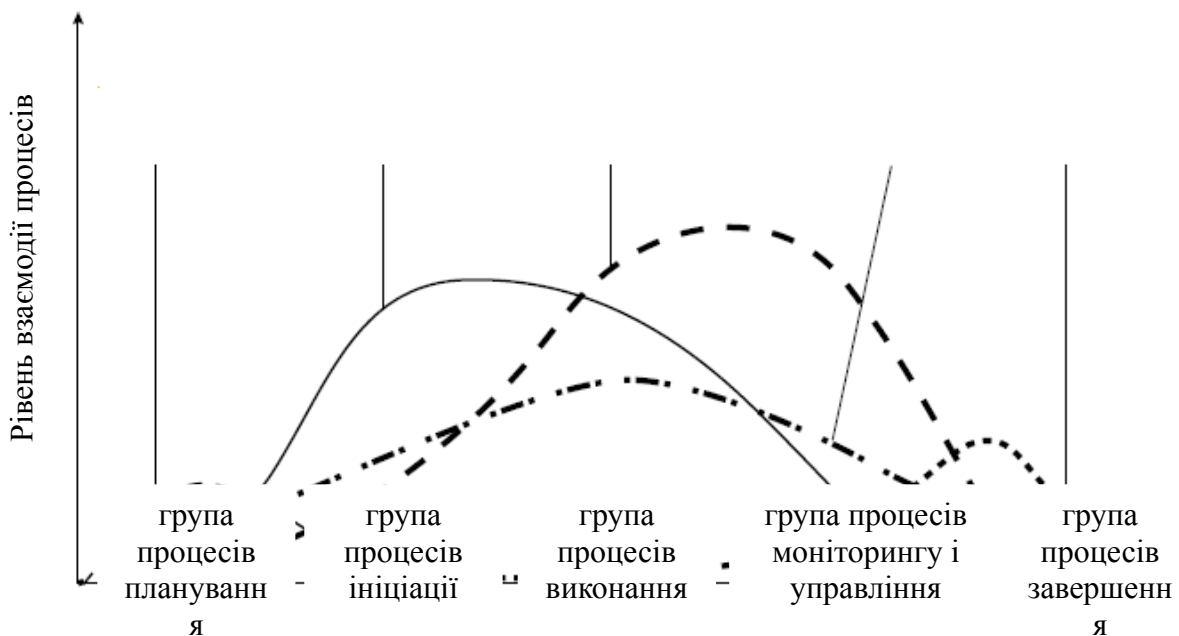


Рис. 3. Групи процесів і їх взаємозв'язок

Універсальні, спільні для всіх проєктів процеси можуть бути певною мірою стандартизовані. Відповідно до визнаних міжнародних стандартів, існує декілька груп процесів управління проєктом, які не потрібно плутати з фазами життєвого циклу.

Таблиця 1

Характеристика основних груп процесів проєктного менеджменту

Групи процесів	Характеристика
Ініціація проєкту	Процеси, які санкціонують початок і визначають мету нового проєкту або його окремої фази.
Планування	Процеси визначення й уточнення обсягу проєкту, розробки плану управління ним, а також визначення операцій проєкту та розробки графіка проєктних робіт.
Виконання	Процеси необхідні для виконання робіт, визначених планом управління проєктом для отримання результатів проєкту, зазначених у проєктному завданні.
Моніторинг і управління	Процеси вимірювання та відстеження виконання проєкту таким чином, щоб своєчасно могли бути виявлені відхилення від плану управління проєктом і вжиті корегувальні дії, необхідні для досягнення цілей проєкту.
Завершення проєкту	Це процеси формального завершення всіх операцій у проєкті, фазі проєкту та передачі закінченого продукту іншим сторонам або закриття скасованого проєкту.

Взаємозв'язки цих груп процесів проєктного менеджменту схематично відображені на наступній схемі (див. ртс. 4).



Рис. 4. Взаємозв'язок груп процесів проєктного менеджменту

Взаємозв'язки між групами процесів є досить логічними. Основні процеси в проєкті здійснюються не послідовно, а накладаються один на

одного, причому їх активність також є змінною. Всередині кожної групи процеси управління проектами тісно пов'язані між собою.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про те, що для майбутнього успіху проекту та його результативності згідно з процесним підходом слід проаналізувати такі показники: чи ефективно проект структурований; чи оптимально спроектовані ланцюги організаційно-технологічної взаємодії підпроцесів у межах однієї структури; як організована взаємодія структур.

Прагнення менеджера знизити рівні ризиків і витрат часто призводить до необхідності реінжинірингу процесів, у тому числі організаційного, до вдосконалення технологій реалізації процесів.

2.2. Характеристика основних етапів проєктного менеджменту. Функції, підсистеми та параметри проєкту

Відповідно до методики, розробленої Європейською Комісією, цикл проєкту поділяється на п'ять фаз:

- програмування;
- ідентифікація;
- формулювання;
- запровадження;
- оцінювання.

Світовий банк поділяє цикл проєкту на шість фаз:

- ідентифікація;
- підготовка;
- оцінка;
- переговори / схвалення;
- впровадження / підтримка;
- завершення / оцінка.

Для забезпечення ефективного досягнення цілей проєкту, тобто наперед визначених у проєктах результатів, під час їх розробки та реалізації використовують методологію управління проєктним циклом, специфічну управлінську діяльність щодо прийняття рішень упродовж життєвого циклу проєкту.

Базовими принципами методології є інтегрований та логіко-структурний підходи, а також те, що проєкти мають циклічний характер, є системною цілісністю і складаються з фаз та етапів, що повторюються і для яких можна встановити загальні правила.

В основу проєктного циклу покладено три основні принципи:

1. Критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критерії оцінки якості).
2. Зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом – для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній.
3. Програмування та ідентифікація нових проєктів відбувається на базі результатів моніторингу й оцінки як частина структурного процесу зворотного зв'язку й засвоєння інституційних уроків.

Проєкт це регламентоване управління ресурсами, часом, людьми, грошима для досягнення конкретної, чітко поставленої цілі. Стейкхолдери - це люди, які в більшій чи меншій мірі зацікавлені в цьому проєкті.

Чим проджект менеджмент відрізняється від загального менеджменту? Здавалося, б на перший погляд, що це одне й те саме і в принципі різниця тільки в одному слові, але це не зовсім так. Зараз я постараюся пояснити, в чому ж така суттєва різниця між двома цими напрямками. Проджект менеджмент має унікальну чітко поставлену і

детально описану ціль, в кожному проєкті, в той час як загальний менеджмент організовує діяльність і виконує ряд чітко визначених тривалих функцій, в якійсь компанії великій, маленькій неважливо. Проєктний менеджер керує проєктом, який чітко обмежений часом, в той час як менеджер керує постійно діючим підрозділом, відділом, філією і так далі.

Також загальний менеджмент, звичайний менеджер, управляє відносно стабільним колективом співробітниками, які працюють, приблизно в одній галузі мають, однакову компетенцію плюс мінус, а проєктний менеджер навпаки має, в своїй команді різних людей, представників різних професій, вони всі тимчасові люди, команди створюються, команди розпадаються протягом проєкту.

У звичайного менеджера в підпорядкуванні така команда плюс мінус однакова, вони добре розбираються у своїй предметній галузі, мають чітку ієрархію, але, звичайно ж у проєктного менеджменту, навпаки як я вже вище сказала. Важливо відзначити, що менеджер стабільно займає свою посаду протягом багатьох років, в той час як проєктний менеджер не може гарантувати стабільність своєї роботи і працює як проєкт до проєкту, тобто, коли проєкт закінчується, він залишається тимчасово безробітним.

Як складається кар'єрний розвиток у цих двох менеджерів. Проєктний менеджер розвиває свою кар'єру горизонтально, тобто його компетенції можуть рости від масштабів проєкту і чим масштабніше проєкт, чим більше команда, тим він крутіший як професіонал тим стрімкіше зростає його експертиза. Головною мотивацією у проєктного менеджера є бонуси від реалізованого проєкту. Загальний менеджер він стабільно займає свою посаду, прагне створити вертикальну кар'єру від маленького менеджера молодшого до керівника відділу і так далі ну є вертикальна стандартна схема розвитку. Проєктний менеджер, часто не має чіткого графіка роботи (іноді він має працювати набагато довше ніж звичайні працівники, швидко підлаштовуватися під певні обставини, оперативно реагувати на зміни).

Етапи реалізації проєкту:

I. Програмування проєкту

На цьому етапі визначається проблемне поле, уточнюється проблемна ситуація та описується публічна проблема, яка буде вирішуватися у форматі проєкту. Для цього необхідно провести огляд макроекономічних та соціально-економічних показників на регіональному та національному рівнях (для локальних проєктів – на місцевому рівні), відшукати незаперечні, чіткі та зрозумілі аргументи на користь відібраної для проєкту проблеми, визначити перешкоди та можливості розвитку з урахуванням попереднього досвіду розв'язання проблеми, пріоритетів національної та регіональної політики і стратегії донорських організацій.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) *проведіть аналіз заінтересованих осіб:*
- 1) визначте загальну проблему або сприятливу можливість для розвитку з метою подальшого розподілення ресурсів відповідно до потреб пріоритетних груп;

- 2) визначте всі групи, які зацікавлені у (потенційному) проєкті, та опишіть їх основні характеристики;
- 3) інтерпретуйте результати аналізу та включіть необхідну інформацію у схему проєкту. Після завершення збору та обробки достатньої кількості інформації настає час зустрічі заінтересованих осіб, яка проводиться у вигляді засідання робочої групи й має на меті аналіз проблем і початок процесу розробки проєкту;
- 2) *здійсніть аналіз проблем, побудуйте «Дерева проблем»:*
 - 1) створіть групу для проведення «мозкового штурму», яка складатиметься з 6-12 учасників – заінтересованих осіб, експертів у відповідній сфері та потенційних бенефіціарів (кінцевих користувачів);
 - 2) проведіть «мозковий штурм» з метою визначення переліку проблем. Обговоріть проблеми, які вважаються заінтересованими особами (учасниками) пріоритетними. Сформууйте список проблем, які турбують учасників;
 - 3) побудуйте діаграму «Дерево проблем»;
 - 4) сформулюйте проблеми (опишіть їх);
- 3) *визначте цілі, побудуйте «Дерево цілей». Ціль – це майбутній бажаний стан існуючої проблеми. Розробляючи «Дерево цілей», необхідно визначити, що ви хочете зробити і для чого:*
 - 1) конвертуйте (змініть) всі негативні формулювання аналізу проблем на позитивні та сформулюйте перелік бажаних і реальних цілей;
 - 2) перевірте правильність встановлення взаємозв'язків між засобами і кінцевими досягненнями (результатами);
 - 3) перегляньте та уточніть формулювання цілей, додайте нові цілі, а неприйнятні цілі видаліть (за необхідності).

II. Ідентифікація проєкту

Етап ідентифікації присвячений формулюванню ідей (варіантів) проєкту щодо вирішення відібраної на етапі програмування публічної проблеми, відбору ідеї проєкту, визначенню його мети та цілей, які мають бути пов'язані з національними, регіональними чи секторальними пріоритетами та цілях і вимогах донора, а також мають бути доречними (актуальними), досяжними (здійсненними) і сталими (підтримуватися після завершення проєкту).

На цьому етапі розпочинається формування логіко-структурної матриці та концепції проєкту.

Отже, необхідно щоб ідеї проєктів базувалися на пріоритетах і цілях, визначених в відповідному Стратегічному документі для країни. Для України це – Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Таким чином, «Мета» кожного проєкту (за умови фінансування Європейською Комісією) має витікати з відповідних положень Угоди, або відповідати цілі секторальної політики чи програми.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) *організуйте консультації з основними учасниками*

(заінтересованими особами), забезпечте їх активну участь у процесі прийняття рішень;

- 2) *визначте ідеї (варіанти) проєкту, які узгоджуються з пріоритетами розвитку регіону, країни, донора.* За результатами виконання цього завдання має бути сформований перелік ідей (варіантів проєкту). Визначення ідей (варіантів) проєкту здійснюється на основі логіко-структурної матриці, враховуючи вимоги доречності (актуальності), здійсненності та стійкості;
- 3) *відберіть ідеї проєкту, визначте мету та цілі проєкту;*
- 4) *оцініть основні атрибути системи якості проєкту:* актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

В кінці етапу ідентифікації оцініть основні атрибути системи якості проєкту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

Основними документами, які вимагає Європейська Комісія на цьому етапі, є:

- технічне завдання для будь-яких попередніх техніко-економічних обґрунтувань, що фінансуються Європейською Комісією;
- ідентифікаційний опис, включаючи проєкт технічного завдання для техніко-економічного обґрунтування/вивчення проєкту;
- фінансова пропозиція для програми/пакета проєктів.

III. Формулювання

На цьому етапі ідея проєкту, відібрана на етапі ідентифікації, перетворюється у проєкт, тобто проєктні ідеї розвиваються та розробляються до стану плану заходів і дій. Проводиться перевірка досяжності та стійкості результатів заходів, ідентифікуються ризики та припущення. На основі плану заходів/дій (графіка робіт), наведеному у масштабі часу з урахуванням ресурсних обмежень та вимог до якості, розробляється бюджет проєкту.

Етап формулювання має завершитися підготовкою документів з аналізу ситуації.

Основними видами оцінювання мають бути:

- політичний і програмний контексти;
- аналіз учасників та оцінка інституційного потенціалу;
- аналіз проблем;
- засвоєні уроки та аналіз поточних /запланованих ініціатив;
- вибір стратегії.

На етапі формулювання проєктні ідеї розробляються до стану плану дій та перевіряються на виконуваність і стійкість. Створюється опис проєкту.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) *розробіть графік робіт проєкту.* Для розробки графіка робіт (діаграми Ганта) використовують логіко-структурну матрицю проєкту, з якої до графіка переносять основні види робіт. Якщо в матриці основні дії не розроблялися, то їх необхідно розробити за кожним запланованим результатом;

- 2) *заплануйте ресурси і витрати.* Визначення витрат і джерел фінансування здійснюється відповідно до етапів графіка робіт та за результатами підготовки загального бюджету проекту;
- 3) *після завершення розробки бюджету проекту проведіть самооцінку забезпечення якості проекту:*
 - 1) відповіді на запитання самооцінки включіть в опис проекту;
 - 2) обґрунтування і копії документів (листів, запитів, звернень), що підтверджують факти, викладені в основному тексті проекту, розмістіть в додатку;
 - 3) не ігноруйте проведення самооцінки забезпечення якості проекту;
 - 4) *після проведення самооцінки та відповідного коригування проекту складіть анотацію проекту* – короткий опис проекту (не більше 5-ти сторінок, якщо інше не вказано у вимогах донора).

IV. Фінансування проекту.

На етапі фінансування відбувається розгляд фінансової пропозиції, розробленої на попередньому етапі проектного циклу, та приймається рішення про фінансування проекту.

Усі процеси цього етапу проектного циклу (попередній розгляд проектної заявки, оцінювання, прийняття рішення про фінансування) здійснюються донором (фінансовим комітетом).

V. Впровадження проекту.

Цей етап розпочинається після прийняття рішення про фінансування проекту. Він є найбільш важливим у проекті, оскільки саме на цьому етапі забезпечується досягнення запланованої користі.

Цей етап складається з трьох основних стадій:

- 1) *початкова:*
 - укладіть контракти;
 - мобілізуйте ресурси;
 - встановіть робочі відносини з учасниками;
 - проведіть початкові семінари (комунікаційні заходи);
 - перегляньте проект та проаналізуйте робочий план;
- 2) *основна (виконання робіт):*
 - забезпечте наявність та використання ресурсів, включаючи персонал;
 - виконуйте роботи і забезпечте досягнення результатів;
 - здійсніть моніторинг та аналіз ходу виконання робіт для визначення відповідності проекту затвердженому плану дій та здійсніть корекцію відхилень;
 - перегляньте операційні плани з позицій набутого досвіду;
 - відзвітуйтеся про виконання робіт;
- 3) *заклучна:*
 - поступово передайте всі обов'язки майбутнім «власникам» результатів проекту;

- перевірте наявність складених планів підтримки;
- перевірте ефективність передачі відповідних навичок;
- надайте допомогу у покритті періодичних витрат;
- встановіть система моніторингу та оцінки.

Обов'язковими умовами, трьома основними «китами» для досягнення успіху проекту є його якість, вартість і час на реалізацію. Їх називають «троїстою обмеженістю» або «трикутником управління проектами» (*The Project Management Triangle*). Основні суперечності та відхилення від графіка робіт при виконанні проекту виникають у цьому трикутнику.

Зміна одного з параметрів проекту впливає на зміну інших. Так, збільшення тривалості виконання робіт зазвичай збільшує їх вартість (за денної оплати праці), а намагання наздогнати втрачений час спричинює до зниження якості робіт. Це призводить до завищення вартості проекту та погіршення його якості. А у іншому випадку, коли встановлено неякісне виконання роботи, вимагається додатковий час і кошти на її переробку чи доробку.

При управлінні проектом пам'ятайте про час, постійно звіряйтеся з графіком робіт (зіставляйте фактично витрачений час на виконання робіт із запланованим).

Відхилення від графіка робіт завжди відбивається на термінах та результатах роботи і це відображається у графіку робіт. Якщо є загроза відставання від плану виконання робіт, аналізують причини і розробляють заходи корегування проекту. Але пам'ятайте, управляти можна лише тією частиною проекту, що залишилася.

VI. Моніторинг і оцінка

Виконання проекту обов'язково має супроводжуватись 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 логіко-структурна матриця та графік робіт.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) *зберіть управлінську інформацію:*

- проводьте регулярні перевірки – щомісячно/щоквартально та за датами контрольних пунктів;
- визначте інформацію про: фактичне виконання проекту за індикаторами, розробленими в логіко-структурній матриці, термінами запланованими у графіку робіт, якістю виконання робіт, обсягами видатків і ресурсів (фінансовий прогрес) та про попередню реакцію заінтересованих осіб на роботи проекту;

2) *проведіть аналіз/оцінку управлінської інформації (аналіз змін):*

- визначте успіхи і проблеми у ході виконання проекту;
- встановіть 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 проєкту;

3) розробіть рекомендацій, підготуйте звіти:

- розробіть коригуючі заходи;
- підготуйте пропозиції для прийняття рішень (внесення змін до логіко-структурної матриці, графіка робіт, графіка ресурсів і бюджету).

Оцінювання як і збір інформації проводиться упродовж виконання проєкту.

Розрізняють три види оцінювання проєктів: самооцінка, зовнішнє оцінювання (проводиться зовнішніми оцінювачами, оцінюється актуальність, ефективність, результативність, вплив/внесок і життєздатність) та оцінювання виконання проєкту.

Оцінювання виконання проєкту ґрунтується на логіко-структурній матриці, графіках виконання робіт і використання ресурсів/бюджету.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

1) оцініть прогрес щодо досягнення цілей і використання ресурсів:

- визначте прогрес щодо досягнення цілей;
- встановіть відповідність/відхилення фактичного використання ресурсів від плану;
- розробіть рекомендації з коригування проєкту;

2) оцініть терміни і тривалість виконання робіт:

- оцінюючи роботи, використовуйте правило фіксації поточного стану;
- визначте відповідність/відхилення фактично витраченого часу на виконання робіт до запланованого;
- розробіть рекомендації з коригування графіка робіт;

3) оцініть якість, включаючи управління ризиками:

- встановіть відповідність/відхилення фактичної якості виконання робіт від запланованої, визначено ймовірність настання ризикових подій;
- розробіть рекомендації з покращання якості виконання робіт та пом'якшення ризиків;

4) оцініть вартість:

- визначте відповідність/перевитрати фактичних видатків стосовно запланованого бюджету;
- розробіть рекомендації з мінімізації витрат.

За результатами моніторингу і оцінювання проведіть корегування тієї частини проєкту, яка залишилась. За необхідності перегляньте зміст проєкту, переплануйте графік робіт і виставіть нові контрольні пункти, внесіть зміни у графік ресурсів і бюджет.

Більшість науковців характеризують реалізацію кожного проєкту за чотирма наступними життєвими етапами (або фазами):

- ініціювання;
- стратегія;
- реалізація;
- оцінка.



1. **Ініціювання** (ініціація) передбачає знаходження відповідей на наступні питання: визначення рамкових умов (політичних, фінансових, просторових тощо), визначення форми реалізації проєкту, з'ясування основних цілей його впровадження, ідентифікація партнерів, формулювання вимог до партнерів, визначення меж та принципів співпраці тощо.
2. **Стратегія** передбачає конкретне визначення цілей, перебігу, архітектури реалізації проєкту, розробку проєктного менеджменту і, як результат, аналіз і обрання можливих сфер реалізації проєкту та планування використання ресурсів (кадрових, фінансових тощо).
3. **Реалізація**, яка власне передбачає реалізацію заходів щодо впровадження проєкту на практиці.
4. **Оцінка** полягає у порівнянні досягнутих результатів співпраці із вихідною ситуацією, зважаючи на попередньо визначені цілі та попередні оцінки. За доцільності визначаються питання щодо подальшого продовження або завершення проєкту.

Згадані етапи передбачають й відповідні процеси для їх реалізації. Так, процес ініціації, як можна зрозуміти з його назви, має місце на початку проєкту чи його окремої фази. Ініціація передбачає, що далі має розпочатися проєкт чи його наступна фаза. У процесі ініціації затверджуються ресурси організації для роботи над проєктом.

Процес планування – це процес формулювання і перевірки планових документів, які мають бути використані під час проєкту. Цей процес має місце у тому випадку, коли умови проєкту стають реальними і коли визначаються учасники проєкту.

Планування має більш складну структуру, на відміну від інших процесів управління проєктом. Керівники проєкту мають неодноразово звертатися до процесу планування аж до завершення проєктних робіт. З огляду на це, планування є основою всіх сфер управління проєктом, воно враховує бюджет, програму дій, план розвитку, допустимий ризик, підбір персоналу, придбання обладнання і таке інше.

Процес виконання передбачає введення в дію планів проєкту. На цьому етапі керівникові проєкту часто доводиться вирішувати конфлікти, пов'язані з тим, що витрати на виконання проєкту перевищують їх запланований обсяг.

У процесі контролю слідкують за виконанням проєкту і аналізують, чи

відповідає проєкт затвердженому плану. Якщо буде виявлено певні невідповідності, то слід прийняти відповідні корегуючі дії для того, щоб проєкт здійснювався згідно з затвердженим планом.

Процес завершення, ймовірно, є одним із найбільш неоднорідних процесів в управлінні проєктом. Коли цілі проєкту досягнуті, більшість його учасників висловлюють готовність розпочати роботу над наступним проєктом.

Однак процес завершення відіграє важливу роль, оскільки вся інформація відносно проєкту зібрана і зберігається, як зразок для використання у майбутньому. Вся документація може бути зібрана під час процесу завершення проєкту, її необхідно проаналізувати, щоб уникнути проблем у наступних проєктах.

Процеси проєктного менеджменту впливають на досягнення конкретного результату через певну сукупність функцій, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на проєкт.

Класифікацію процесів проєктного менеджменту можна представити наступним чином (див. рис. 5).

Проект як сукупність процесів

Групи процесів

Ініціація	Планування	Виконання	Моніторинг і управління	Завершення
-----------	------------	-----------	-------------------------	------------

Підпроцеси

Авторизація (рішення про необхідність розпочати проект або його наступну фазу)	Основні процеси: декомпозиція цілей; визначення складу робіт та взаємозв'язку між ними; оцінка тривалості або обсягу робіт; визначення ресурсів; оцінка вартості; складання графіка виконання робіт; оцінка бюджету; розробка плану виконання	Основні процеси: виконання плану проекту	Основні процеси: аналіз термінів; аналіз вартості; аналіз якості; підтвердження цілей; загальне управління змінами; управління ресурсами; управління цілями; управління якістю.	Закриття контрактів Адміністративне завершення
	Допоміжні процеси: призначення персоналу; визначення та оцінка ризиків; розробка заходів реагування; планування поставок та підготовка необхідних умов.	Допоміжні процеси: облік виконання; підтвердження; якості; підготовка пропозицій; вибір постачальників; контроль контрактів; розвиток команди проекту.	Допоміжні процеси: оцінка виконання; аналіз ресурсів; управління ризиками; управління контрактами.	

Рис. 5. Класифікація процесів проектного менеджменту

В управлінні проектом функції являють собою різні групи діяльності, реалізація яких на різних фазах життєвого циклу проекту визначає досягнення кінцевого результату. Функції управління є відображенням процесів управління, сутність яких було розглянуто вище. На відміну від процесів, що визначаються, як сукупність конкретних дій, функції характеризують спрямованість цих дій у проекті (див. табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика основних функцій управління проектами

Функції	Характеристика
1	2
Управління задумом проекту	Щоб задум став проектом, необхідно надати йому технічну та економічну привабливість, оцінити альтернативні варіанти у схожій сфері діяльності, реалізувати дії із його просування і зробити це найбільш ефективним способом у короткий період часу.
Управління предметною сферою	Предметна сфера проекту (цілі проекту, завдання і види робіт, їх обсяги разом із необхідними ресурсами) у процесі його «життя» зазнає змін, а тому виникає необхідність управління нею.
Управління проектом за часовими параметрами	У кожному проекті встановлюється період часу і терміни його реалізації. Час – це найважливіший ресурс, тому всі види робіт і принципи взаємодії всіх учасників мають бути ретельно сплановані. Поряд з цим, слід вживати своєчасних заходів із ліквідації чи попередження небажаних відхилень від встановленого терміну реалізації проекту.
Управління фінансуванням проекту	Кожний проект має встановлений бюджет, але далеко не кожний проект завершується у рамках цього бюджету. Вартість тісно пов'язана із часом, але на відміну від нього є гнучким ресурсом.
Управління якістю	Для проекту мають бути встановлені вимоги чи стандарти якості результатів, за якими оцінюється успішність завершення проекту. Визначення цих вимог, їх контроль і підтримка протягом усього життєвого циклу проекту потребує здійснення управління якістю.
Управління ризиками у проекті	Здійснення проекту пов'язане із невизначеністю багатьох елементів, ймовірнісним характером реалізації процесів, а значить і відповідним ризиком. Рівень ризику проекту можна знизити шляхом прийняття спеціальних заходів. При цьому заданий рівень ризику проекту можна забезпечити з мінімальними витратами. Однак це потребує глибокого вивчення природи проекту і його оточення.
Управління людськими ресурсами	Протягом усього життєвого циклу проекту існує потреба залучення фахівців різної кваліфікації. Ці фахівці утворюють тимчасову команду проекту, тому виникає необхідність підбору людей, розподілу обов'язків і відповідальності між ними, організації ефективної роботи команди. Всі ці функції закріплюються безпосередньо за керівником проекту.
Управління матеріальними ресурсами	Ця функція полягає в координації діяльності підрозділів, які відповідають за своєчасне постачання матеріалів, логістику, достатність запасів, вибір постачальників і підрядників, лізинг, франчайзинг тощо.
Управління контрактами і	Виконавці залучаються до виконання робіт і послуг для проекту на основі контрактів. Закупівлі і поставки матеріально-технічних

забезпеченням проекту	ресурсів і обладнання здійснюються також на основі укладених контрактів. Необхідним є управління діяльністю із підготовки, планування, укладання контрактів, контролю за їх виконанням.
Управління змінами	У процесі реалізації проєктів внутрішні і зовнішні чинники можуть створювати ситуації, які ускладнюють реалізацію проєкту або унеможливають її без комплексних змін у різних функціональних сферах управління проєктами. Однак не лише компетентність керівника визначає ефективне вирішення проблеми, у цій ситуації. Досить важливого значення набуває комплексний підхід до управління змінами на підприємстві.
Управління безпекою	Підприємству необхідно забезпечити безпечне функціонування, конфіденційність корпоративної інформації, безпеку матеріальної і нематеріальної власності підприємства та інших учасників проєкту, а також особисту безпеку персоналу, залученого до виконання проєкту.
Правове забезпечення	Діяльність підприємства і реалізація проєкту мають здійснюватися у строгій відповідності з чинним законодавством. Всі відносини з діловими партнерами по проєкту мають бути документально оформлені.
Управління конфліктами	Конфлікти завжди супроводжують процес управління проєктами, вони можуть негативно і позитивно впливати на проєкт. Функція керівника проєкту полягає у тому, щоб своєчасно виявити конфлікт і прийняти необхідні заходи з його нейтралізації.
Управління системами	Підприємство і проєкт розглядаються як сукупність систем, що пов'язані між собою спільними завданнями і процедурами. Завдяки функціям управління окремі системи набувають певної спрямованості на досягнення цілей проєкту.
Управління комунікаціями та інформаційними зв'язками	Для контролю стану виконання робіт у проєкті, його оточення і прогнозу результатів необхідно мати зворотний інформаційний зв'язок. Управління інформаційними зв'язками забезпечує своєчасне реагування на зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на проєкт.
Бухгалтерський облік	Правильне ведення бухгалтерського обліку відіграє важливу роль при внутрішньому аналізі фінансово-господарської діяльності, а також у взаємовідносинах із партнерами, кредитними організаціями, державою.
Управління гарантійними зобов'язаннями	Дана функція забезпечує відповідальність підприємства за результати своєї роботи. Виконуючи гарантійні зобов'язання, підприємство формує тісні зв'язки зі споживачами, покращує свою ділову репутацію, що дає додаткові конкретні переваги.

Керованими параметрами будь-якого проєкту є: обсяги і види робіт з проєкту; витрати; часові параметри (термін, тривалість і резерви виконання окремих видів робіт, етапів і фаз проєкту); ресурси (трудові, фінансові, матеріально-технічні), якість проєктних рішень і ресурсів, що використовуються для реалізації проєкту.

Залежно від керованих параметрів проєкту формуються відповідні підсистеми управління проєктами. Головна їх відмінність від функцій управління проєктом полягає у тому, що підсистеми орієнтовані на предметну сферу, а функції – спрямовані на специфічні процеси, процедури і методи.

Відтак, будь-яка система управління проєктом поділяється на низку

важливих підсистем з управління: змістом проєкту, обсягами робіт, тривалістю їх виконання, вартістю, якістю, закупівлями та поставками, розподілом ресурсів, людськими ресурсами, ризиками, запасами ресурсів, інтеграцією, комунікаціями та інформацією. Окрім зазначених підсистем, у кожному конкретному проєкті можуть бути виділені специфічні підсистеми.

2.3. Моніторинг результатів упровадження проєкту

Метою процесу контролю проєкту, а точніше, процесу «Відстежування ходу проєкту і контроль за ним» є надання інформації, необхідної для розуміння ходу проєкту, для того, щоб дозволити керівництву виконувати управляючі дії в ситуаціях, коли хід проєкту істотно відрізняється від запланованого.

Моніторинг (від англ. – контролювати, перевіряти) – спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю, прогнозу.

Контроль (від англ. control – управління, керівництво, нагляд, перевірка, регулювання) – спостереження з метою перевірки.

Процес контролю тісно пов'язаний з вимірюванням, аналізом виконання робіт проєкту, зміною та оптимізацією плану проєкту (див. рис. 6).

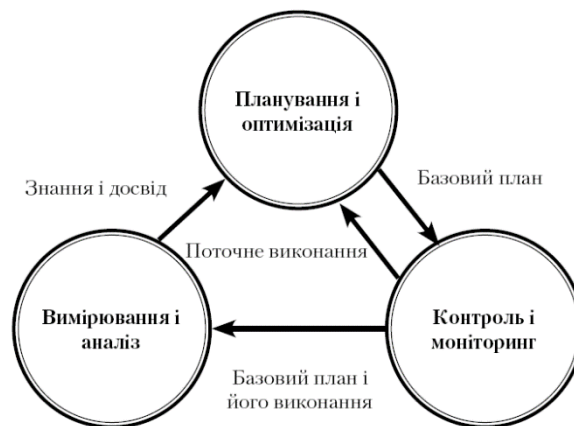


Рис. 6. Взаємозв'язок процесів планування, контролю і аналізу в процесі реалізації проєкту

Основним поняттям в даному процесі є план проєкту. Регулярний вимір параметрів проєкту та ідентифікація відхилень, що виникають, називається контролем виконання проєкту.

Хід проєкту контролюється у такий спосіб:

- порівняння фактичних показників (обсягу виконаних робіт, витрачених зусиль, засобів) з плановими;
- прийняття і виконання рішення про зміну плану – на даному етапі здійснюються контроль за реалізацією запланованих змін, аналіз результатів і, якщо необхідно, внесення чергових коригуючих дій;
- виконання дій, що коригують план: перегляд поточного плану і внесення змін до нього;

- виконання робіт по пом'якшенню дії ризиків, що відбулися;
- припинення виконання проєкту і визначення нових цілей, взяття нових зобов'язань тощо.

В ході моніторингу проєкту відбувається порівняння ходу проєкту з планом. Для цього необхідно виконати такі види робіт:

- моніторинг ключових показників проєкту – це моментальний «знімок» атрибутів створюваних продуктів;
- моніторинг зобов'язань за проєктом – виявлення виконаних зобов'язань (як зовнішніх, так і внутрішніх), невиконаних зобов'язань або тих зобов'язань, які можуть бути не виконані через появу певних ризиків;
- моніторинг ризиків проєкту – виявлення в контексті поточного ходу виконання проєкту переліку ризиків зі всіма їх характеристиками: вірогідністю виникнення, ступенем дії тощо.
- обговорення прогресу проєкту, що являє собою просування виконання робіт проєкту в напрямку досягнення його цілей – здійснюється з метою обміну інформацією про хід виконання проєкту зі всіма зацікавленими сторонами; даний тип роботи може мати неформальний характер і навіть не бути включеним у план проєкту, що не відміняє необхідності її виконання; результатами обговорень є записи про домовленості, досягнуті в ході обговорення;
- аналіз контрольних точок проєкту – це формальна процедура, що виконується по досягненню певної віхи (milestone). Обговорюються всі аспекти виконання проєкту, виконується ретельне вивчення поточної ситуації. Здійснюється аналіз тенденцій віх – простий метод для аналізу реальних дат в проєкті у порівнянні їх із плановими даними. Результати аналізу контрольних точок документуються.

Завершення проєкту – це процес офіційного завершення всіх операцій проєкту. При закритті проєкту менеджер розглядає всю попередню інформацію, отриману під час закриття попередніх фаз, що дозволяє упевнитися в тому, що всі роботи по проєкту завершені, і проєкт досяг своїх цілей. Враховуючи той факт, що зміст проєкту визначається планом управління проєктом, менеджер проєкту робить аналіз даного документа, щоб упевнитися, що проєкт фактично завершено, перед тим як формально констатувати це.

Завершення проєкту може бути здійснено також достроково, до остаточного виконання всіх операцій. У цьому випадку процес завершення проєкту також включає процедури, що досліджують і документують причини зроблених дій.

На фазі завершення дії менеджменту носять, швидше, адміністративний, ніж технічний чи економічний характер. Мова йде про наступні процедури,

необхідні для адміністративного завершення проєкту:

- дії та операції, необхідні для задоволення критеріїв завершення або виходу для фази або проєкту;
- дії та операції, необхідні для передачі продуктів, послуг або результатів проєкту в наступну фазу або у виробництво і (або) операційну діяльність;
- операції, необхідні для збору документів проєкту або фази, перевірки успішності або невдачі проєкту, акумулювання отриманих знань та архівування інформації по проєкту для майбутнього використання організацією; головна мета цієї фази - перевірити і передати замовникові результат проєкту. Для цього необхідно виконати приймально-здавальні роботи відповідно до процедури приймання, яка повинна бути визначена заздалегідь на самій ранній стадії проєкту.

Перевірка результатів проєкту може здійснюватися на основі вивчення усіх існуючих документів щодо реалізації проєкту, проведення співбесід (інтерв'ю) з усіма стейкхолдерами, а також проведення експлуатаційних випробувань, метою проведення яких є отримання точних даних, що характеризують рівень результатів, досягнутих в результаті виконання робіт але проєкту. У ході експлуатаційних випробувань виявляються фактичні експлуатаційні характеристики роботи обладнання, які підтверджують або спростовують правильність обраної технології.

Експлуатаційні випробування включають: порівняння експлуатаційних характеристик проєкту із запланованими показниками; виявлення розбіжностей між запланованими і реальними показниками; визначення причин цих розбіжностей; розробку заходів щодо усунення виявлених розбіжностей; організацію робіт з усунення розбіжностей.

За результатами випробувань складається звіт, що включає: найменування, адресу та місцезнаходження підприємства, в якому проводяться випробування; назву технологічного процесу, що підтверджує випробування; мету випробування; порівняння фактичних і запланованих результатів; рекомендації та рішення. До звіту додаються щоденні дані про проведення випробувань.

Результати випробувань є підставою для передачі відповідальності від підрядника до замовника в період здачі-приймання готових об'єктів.

На фазі завершення результати проєкту повинні бути передані у впровадження або супровід, або належним чином законсервовані для подальшого використання.

Друге важливе завдання, що має бути вирішене на даній фазі, це реалізація зворотного зв'язку за проєктом, що дозволить зберегти результати, знання та досвід, отримані в проєкті, для більш ефективного та якісного виконання аналогічних проєктів в майбутньому. Необхідно архівувати всі результати, документувати досвід, уроки за проєктом і пропозиції щодо поліпшення технології виконання робіт і управління проєктами.

Всі проєкти і особливо ті, які закриваються достроково внаслідок явного

недосягнення поставлених цілей, повинні завершуватися підсумковим звітом, який повинен містити наступну інформацію:

- опис досягнутих в результаті реалізації проєкту результатів;
- опис додаткових (незапланованих) корисних результатів, якщо такі були отримані. Це особливо характерно для інноваційних проєктів, де отримання таких результатів може стати поштовхом для розвитку нового напрямку досліджень, відкриття нових ринків;
- результати виконання планових цілей за якістю проєкту та його продукції;
- визначення та аналіз факторів (подій), що позитивно вплинули на хід виконання проєкту;
- визначення та аналіз факторів, що негативно вплинули на проєкт;
- уроки проєкту – як можна було б уникнути негативних відхилень від цілей, термінів, якості, бюджету проєкту;
- пропозиції щодо поліпшення процесу управління проєктом;
- організаційні та технологічні інновації, реалізовані в ході проєкту;
- матеріали, які можуть бути використані при реалізації інших проєктів.

Остаточний варіант підсумкового звіту надається учасникам і стейкхолдерам проєкту.

Завершальні операції спрямовані на підвищення ефективності наступних проєктів – як економічної (прибутковість інвестицій), так і організаційної та технологічної. Для цього дуже важливо врахувати досвід виконаного проєкту і внести відповідні зміни в організаційну структуру, організацію фінансування, логістику, планування проєкту, розробити більш ефективний стиль управління.

2.4. Корисні посилання

1. Кожушко Л.Ф. Управління проєктами: навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, С.М. Кропивко. – К.: Кондор, 2015. – 388 с.
2. Седель О.Я. Управление проектами: Учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
3. Сословський В.Г. Проектне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
4. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
5. Шигимага А.Ф. Проектний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.
6. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
7. Міжмуніципальне співробітництво: збірник нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів/ Укладачі: Т.В. Журавель, Д.Ю. Записний, Р.П. Чухвицький. – Київ, 2015. – 154 с.
8. Кучеренко В.Р. Управління проєктами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / В.Р. Кучеренко, Е.А. Кузнецов, О.С. Маркітан. – Харків: Бурун Книга, 2010. – 272 с.
9. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
10. Чевганова В.Я. Проектний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
11. Череп А.В. Аналіз інвестиційних проєктів: практикум / А.В. Череп, В.З. Бугай, Є.Л. Білий, А.В. Бугай. – К.: Кондор, 2011. – 260 с.
12. Швець Л.П. Проектний аналіз: навчальний посібник / Л.П. Швець, О.В. Пилипjak, Н.І. Доберчак. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 644 с.
13. Дрогомирецька М.І. Проекти державно-приватного партнерства як головна умова сталого розвитку територій / М.І. Дрогомирецька // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Уманський національний університет садівництва, Умань, 21-22 квітня 2016 р.): у 2-х ч. – Ч. 1. – Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2016. – 176 с. – С. 69-70.
14. Ноздріна Л.В. Управління проєктами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
15. Петренко Н.О. Управління проєктами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.

16. Толкованов В.В. Управління проєктами в міжмуніципальному співробітництві. Навчально-практичний посібник/ Толкованов В.В. – Київ, 2019. - 192 с.
17. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
18. Чевганова В.Я. Проєктний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
19. Шигимага А.Ф. Проєктний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.
20. Chevhanova V. The development of housing market in Ukraine: modelling and prospects / V. Chevhanova, O. Hryhoryeva, O. Khadartsev // International Journal of Engineering & Technology, 7 (3.2), 2018, P. 71-78. Website: www.sciencepubco.com/index.php/IJET
21. Skrylnik A.S. Inclusive entrepreneurship infrastructure development special aspects in Ukraine / Skrylnik A., Valiavskiy S., Voloshina O. // International Journal of Engineering & Technology, Vol.7, №3.2, (2018), pp. 425-430, <http://dx.doi.org/10.14419/ijet.v7i3.2.14565>

Модуль 3. Підходи щодо підготовки та успішного впровадження ПРОЄКТІВ

3.1. Визначення кола учасників, формування команди проєкту

Учасники проєкту – це основний елемент його структури, оскільки саме вони забезпечують реалізацію задуму. Залежно від типу проєкту в його реалізації можуть брати участь від однієї до декількох десятків (іноді сотень) організацій. Кожна з них виконує певні функції, має визначений рівень участі в проєкті й несе конкретну міру відповідальності за його реалізацію.

Склад учасників проєкту, розподіл функцій і відповідальності між ними залежать від типу, виду, масштабу й складності проєкту, а також від фаз його життєвого циклу.

Для визначення складу учасників проєкту, побудови його функціональної та організаційної структур для кожного проєкту на стадії розробки концепції необхідно визначити: предметну галузь – цілі, завдання, конкретні види робіт та основні результати (що потрібно зробити, щоб реалізувати проєкт?), а також масштаби проєкту, складність, очікуваний період реалізації; відносини власності, залученої до процесу реалізації проєкту (що скільки коштує та кому належить?); основні ідеї реалізації проєкту (як зробити?); основних активних учасників проєкту (хто буде робити?); основних учасників проєкту (кого стосується проєкт?); мотивацію учасників проєкту (можливий прибуток, розширення компетенцій тощо).

Відповіді на ці запитання дозволяють виявити ключових учасників проєкту, визначити їхні основні цілі та на цій основі прийняти обґрунтовані рішення щодо організації та управління проєктом.

До основних учасників проєкту належать: менеджер (керівник) проєкту – особа, відповідальна за управління проєктом; спонсор (куратор) проєкту – особа, що забезпечує фінансові ресурси проєкту; замовник – особа (організація), яка приймає результати роботи і сплачує кошти за її виконання; користувач продукту проєкту – особа, яке буде використовувати результати проєкту; зацікавлені сторони в проєкті – учасники проєкту; виконуюча організація – організація, співробітники якої безпосередньо залучені до виконання проєктних робіт; члени проєктної команди – група, що виконує роботу за проєктом; впливові особи – особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проєкту, але через свою позицію в організації можуть вплинути на просування проєкту; проєктний офіс – підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проєкту; команда управління проєктом – частка проєктної команди, що бере участь в управлінні.

За іншими джерелами слід розрізняти такі основні категорії учасників:

- ініціатор проєкту – фізична особа або організація, що виступає з

ініціативою створення проєкту, формує основну ідею, готує попереднє обґрунтування і пропозиції щодо реалізації проєктних робіт;

- замовник проєкту – фізична особа або організація, що є власником проєкту і формує основні вимоги до його реалізації;
- інвестор проєкту – здійснює фінансування проєкту за рахунок своїх або залучених засобів. Інколи інвестор і замовник проєкту виступають в одній особі;
- керівник (менеджер) проєкту – член команди управління проєктом, що особисто відповідає за всі результати проєкту;
- команда проєкту – учасники проєкту, залучені до його реалізації;
- споживачі продукту проєкту (клієнти) – замовник або інші покупці кінцевої продукції проєкту, що визначають вимоги до цієї продукції, впливають на відшкодування витрат і отримання прибутку за проєктом;
- постачальники – організації, що здійснюють постачання матеріалів, устаткування та інших ресурсів, необхідних для реалізації проєкту;
- інші учасники проєкту – це координаційна рада (колективний орган управління, який обирає проєкти для реалізації, затверджує плани робіт і їх зміни, призначає куратора і затверджує керівника проєкту), куратор проєкту (представник керівництва материнської організації, що займається виконанням проєктних робіт); конкуренти основних учасників проєкту, спонсори проєкту, консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, залучені до процесу здійснення проєкту, населення, чий інтереси можуть бути порушені в результаті реалізації проєкту.

Наведений перелік учасників може змінюватися і доповнюватися залежно від умов конкретного проєкту.

Важливим завданням управління проєктом є формування команди. Керівникам проєкту і функціональних підрозділів, що беруть участь у створенні проєкту, на цій стадії доводиться вирішувати низку специфічних завдань, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством.

Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психологічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проєктних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів.

За формою команда проєкту відображає існуючу організаційну структуру управління проєктом, розділ функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації.

На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проєкту, а на нижніх – виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери. Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проєкту.

Аналогічно до життєвого циклу проєкту команда має свій життєвий

цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій (див. табл. 3).

Таблиця 3

Основні стадії життєвого циклу команди проєкту

Стадії	Особливості управління командою
1	2
Формування	На цій стадії відбувається знайомство між учасниками команди проєкту, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, конкретні завдання, які необхідно виконати, шляхи їх досягнення.
Спільна робота (психологічної напруженості)	Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективне завдання. Характеризується підвищеним рівнем конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. Всередині команди відбувається процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі.
Робоча (нормального функціонування)	На основі сформованого відчуття єдиної команди відбувається продуктивний процес роботи. Завданням менеджера проєкту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структурі і змісту проєктних робіт; підтримка в команді атмосфери довіри; визначення і вирішення конфліктних ситуацій; створення ефективної системи мотивації.
Реорганізація	Стадія виникає при змінах в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних: завершенням окремих стадій проєкту; змінами в проєкті; заміною окремих працівників чи додатковим залученням нових фахівців.
Розформування	При завершенні окремих стадій і всього проєкту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проєкту. Залежно від прийнятої оргструктури виникають два варіанти подальших дій фахівців команди. При матричній структурі управління працівники по закінченню проєкту повертаються в свої функціональні підрозділи організації. При проєктній структурі управління менеджер проєкту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проєкт, менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проєкту.

Команда проєкту створюється керівником проєкту – юридичною особою, якій замовник делегує права по управлінню проєктом в обсязі, визначеному контрактом. Головним завданням керівника проєкту при формуванні ефективної команди є підбір таких фахівців, які забезпечували б: відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проєкту; ефективну групову роботу з управління проєктом; психологічну сумісність учасників команди і створення активної стимулюючої «внутрішньо проєктної» культури.

Орієнтація команди на кінцевий результат, ініціатива та творчий підхід

до розв'язання завдань, висока продуктивність, активне й зацікавлене обговорення проблем, що виникають у процесі реалізації проєкту – це характеристики ефективної команди. Усі учасники такої команди відчують відповідальність за виконання проєкту загалом і кожного завдання окремими виконавцями (див. рис. 7).



Рис. 7. Модель формування ефективної команди проєкту

Управління такою командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її роботи. Лідерство – це здатність мобілізувати потенційні психологічні потреби підлеглих і спиратися на них в момент гострого суперництва чи конфлікту. Процес лідерства базується на взаємозалежності: лідери відкривають потенційні можливості тих, кого ведуть за собою.

Для ефективної роботи команди проєкту необхідно розробити систему мотивації її учасників. Однією із найважливіших форм мотивації є матеріальне стимулювання праці, яке становить процес формування і

використання систем матеріальних стимулів праці: основна, додаткова форми оплати праці, а також заохочувальні винагороди та компенсаційні виплати.

Керівник проєкту визначає необхідну кількість фахівців для команди проєкту, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників. Розпочинається робота в цій області з підбору кадрів (див. табл. 4).

Таблиця 4

Стратегії формування команди проєкту

Стратегія	Зміст стратегії
1	2
Підбір фахівців	Цей етап визначає значною мірою успішність роботи команди проєкту і передбачає: визначення формальних вимог (рівень освіти, досвід, спеціальні навички), які піддаються вимірюванню; визначення індивідуально-психологічних вимог, які враховують як специфіку діяльності, так і особливості людей, з якими доведеться працювати новому працівникові; проведення попереднього конкурсу рекомендацій, резюме і співбесіди; проведення оцінки претендентів на базі психодіагностичних методик, професійного тестування і методів ситуативної діагностики.
Адаптація	Цілі і засоби, які дозволяють учаснику команди у період, що співпадає з випробним терміном освоїти свої посадові обов'язки, стандарти діяльності і поведінки і вийти на прийнятний рівень ефективності діяльності в команді проєкту. На завершальному етапі адаптаційного періоду проводяться контрольні процедури, які дозволяють оцінити, наскільки працівникові вдалося освоїти робоче місце, і прийняти рішення про закінчення випробного терміну.
Кадровий моніторинг	Передбачає проведення атестацій і планування кар'єри. Дозволяє керівництву проєкту отримати декілька результатів: можливість об'єктивно оцінити персонал; отримати інформацію про те, які характеристики працівників є найбільш проблемними; поставити перед працівниками цілі на професійний і особистісний розвиток до наступної атестації; повідомлення працівникам про можливості з розвитку їх кар'єри, у тому числі за рахунок надання нових функцій і підвищення рівня відповідальності.
Навчання і розвиток	Існує відмінність між підвищенням кваліфікації (навчанням) і удосконаленням особистісних характеристик (розвиток). У даній стратегії значимість особистісних характеристик, які сприяють реалізації професійних завдань, суттєво перевищує значимість рівня кваліфікації, оскільки індивідуально-психологічні характеристики можуть радикально блокувати ефективність професійної діяльності. Стратегія навчання і розвитку формується за результатами оцінювання на етапі підбору фахівців і їх атестації.
Мотивація і стимулювання	Стратегія спрямована на те, щоб учасники команди відчували бажання інтенсивно і результативно працювати саме в цій команді. Стратегії мотивації мають змінюватися залежно від етапів проєкту, оскільки кожний етап ставить перед керівництвом проєкту свої особливі завдання: на першому етапі (початок проєкту) мотивуючим чинником є ознайомлення учасників команди з цілями проєкту, термінами його виконання і того, який результат він може принести організації і учасникам команди проєкту; на етапі реалізації проєкту найкращою формою винагороди буде адекватний зворотний зв'язок, визнання заслуг в досягненні короткострокових цілей і невеликі

	прийнятні сюрпризи для успішно працюючих команд і окремих фахівців; на завершальному етапі необхідно забезпечити учасникам команди винагороду, яку їй обіцяли на початковому етапі запуску проєкту.
Забезпечення взаємодії	Стратегія спрямована на досягнення чіткості в стандартах взаємодії працівників у досягненні командою проєкту своїх цілей. У рамках цієї стратегії досягаються цілі узгоджених стилів управління, постановки завдань, обов'язкових стандартів комунікації і взаємної підтримки.
Стабілізація персоналу	Призначення – стабілізувати і зберегти найбільш корисних і лояльних працівників, орієнтованих на довгострокову і ефективну роботу.

У процесі реалізації завдань проєкту часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не співпадають. Це може призводити до конфліктів, що є наслідком невідповідності і структури проєкту та поділу праці, а також і роз'єднаності людей з різноманітними ціннісними уявленнями. З огляду на це, досить важливого значення набуває вміння управляти конфліктами.

Конфлікти можуть приймати різні форми: від міжособистісних конфліктів між членами команди до конфліктів пов'язаних із виділенням та розподілом ресурсів. В обов'язки менеджера проєкту входить виявлення конфліктів на ранній стадії і розв'язання їх до того, як вони негативно вплинуть на календарний план і задачі проєкту.

Характеристику основних джерел виникнення конфліктів у процесі виконання проєктних робіт наведено в таблиці 5, що представлена нижче.

Таблиця 5

Джерела конфліктів у процесі реалізації проєкту

Джерела конфлікту	Визначення змісту конфлікту
Конфлікт через пріоритети в проєкті	Позиція учасників проєкту про наслідки робіт і завдань суттєво відрізняються.
Конфлікт через адміністративні процедури	Конфлікти управлінські і адміністративні про те, як управляти проєктом.
Конфлікт через відмінності поглядів в технічних питаннях, небажання «йти на компроміс»	Відмінності у поглядах стосовно вирішення тих чи інших технічних питань у процесі реалізації проєкту.
Конфлікт через людські ресурси	Конфлікт, що стосується набору персоналу в проєктну команду з інших відділів.
Конфлікт через вартість	Конфлікт з питань формування кошторисів.
Конфлікт через календарний план	Відмінності у поглядах стосовно термінів, послідовності і календарного планування проєктних завдань.
Міжособовий конфлікт	Виникає через різні риси характеру, різний рівень знань, кваліфікаційних параметрів, рівень інтелекту тощо.

Виявлення і розв'язання конфліктів вимагає від менеджера проєкту виконання таких завдань:

- передбачення потенційних конфліктів і, по можливості, здійснення

превентивних дій;

- отримання інформації про конфлікти по мірі їх виникнення і пошук розуміння їх основних причин;
- переконання членів команди на першому етапі спробувати розв'язати конфлікти один з одним чи всередині свого функціонального підрозділу;
- спроба прийняти компромісне рішення для того, щоб обидві сторони досягли своїх цілей;
- пошук допомоги з боку спонсора проєкту в розв'язанні конфліктів, які знаходяться поза компетенцією менеджера проєкту.

Існує п'ять моделей управління конфліктом в команді (див. табл. 6).

Таблиця 6

Моделі управління конфліктом

Модель	Результат
Ухилення	Тимчасовий результат, що не вирішує проблеми
Пристосування	
Компроміс	Забезпечує вирішення конфлікту
Форсування	
Вирішення проблеми	

Метод ухилення – базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя та уникнути обговорення питання, що приводить до конфлікту.

Метод пристосування – цей стиль характерний при природному небажанні уникнути конфлікт, тобто необхідно стимулювати почуття спільності в колективі.

Метод компромісу – характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але до певної межі. Проєкт-менеджер може ефективно його використовувати при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проєкту.

Метод форсування – примус до прийняття певної точки зору. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими.

Метод вирішення проблем – це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитись з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід прийнятний для всіх.

3.2. Підготовка та затвердження концепції проєкту

Ініціація проєкту є початком його здійснення. Проєкти зазвичай ініціюються як наслідок одного або декількох перерахованих умов: незадоволений попит; надлишкові ресурси; вимоги ринку (до параметрів продукту, устаткування і т.д.); інтереси кредиторів і акціонерів; реакція на непередбачену ситуацію (природні катаклізми); запит замовника; соціальні потреби.

Опис продукту документує характеристики продукту або послуги, для яких був зроблений проєкт і повинно кореспондуватися з потребами бізнесу чи іншими причинами, що поклали початок проєкту. Всі проєкти повинні забезпечувати підтримку стратегічних цілей виконуючої проєкт організації. Результатом процесу ініціації проєкту є статут проєкту (Project Charter) – документ, який формально санкціонує проєкт. У нього включають (прямо або шляхом посилань на відповідні документи) потреби бізнесу, заради задоволення яких робиться проєкт; опис продукту проєкту.

Статут проєкту, опис продукту, фактори зовнішнього оточення є основою для розробки попередньої констатації змісту проєкту (Preliminary Project Scope Statement) – перший варіант документованої бази для прийняття подальших рішень по проєкту, що містить обґрунтування, основні результати та цілі проєкту. Процес розробки проєкту починається з формування його концепції.

Формування концепції проєкту прийнято ділити на наступні етапи:

- формулювання цілей, досягнення яких забезпечується реалізацією проєкту;
- формулювання попередніх альтернативних варіантів (сценаріїв розвитку проєкту), що задовольняють цілям інвестора;
- відбір варіантів проєкту, прийнятних з точки зору термінів реалізації та інших умов.

Концепція проєкту багато в чому визначається стратегічними цілями його ініціаторів.

Формування концепції великого проєкту – це складний процес, що вимагає всебічної підготовки. Для розробки різних аспектів концепції проєкту формуються робочі групи:

- група по маркетингу, в її завдання входить визначення ціни та обсягів реалізації кінцевої продукції;
- виробнича група, яка оцінює ймовірну собівартість виробу та вимоги до сировини, яке буде використовуватися для її виробництва;
- фінансова група, яка повинна оцінити витрати на реалізацію проєкту, визначає джерела та обсяги фінансування;
- інші групи, які збирають інформацію про обстановку навколо

проекту, законодавчих актах, податках, а також інших відомостях, що мають відношення до конкретного проекту.

На першій стадії розробки концепції проекту, як правило, використовуються послуги незалежних консультаційних фірм, яким доручається підготовка економічного обґрунтування, де аналізується попит на продукцію з оцінкою можливостей існуючих і потенційних конкурентів у виробництві аналогічної продукції, а також прогнозуються ціни на продукцію з урахуванням вимог, перерахованих вище.

Отримані на етапі формування концепції результати оформляються у вигляді резюме проекту.

Це аналітична записка, що викладає сутність проекту за наступними аспектами: мета проекту; основні особливості та альтернативи проекту; організаційні, фінансові, політичні та інші проблеми, які потрібно враховувати в подальшому; необхідні заходи щодо розробки проекту.

Прийнято вважати, що бізнес-ідея проекту визначена і концепція сформована, якщо:

- визначені основні варіанти і альтернативи проекту;
- виявлені основні проблеми, які можуть вплинути на реалізацію і ефективність проекту;
- вибір варіантів підкріплений попередньою оцінкою витрат і результатів;
- є підстави припускати, що проєкт отримає необхідне фінансування;
- створена конкретна програма розробки проекту.

Таке поетапне виконання передінвестиційної фази дозволяє виробляти поетапну перевірку бізнес-ідеї та оцінювати альтернативні варіанти рішень. Якщо ідея проекту схвалена, визначається склад відомостей, які будуть потрібні для подальшої розробки, включаючи маркетинг, інженерно-геологічні вишукування, оцінку навколишнього середовища і зовнішніх джерел сировини, політичну обстановку в регіоні, соціокультурну та демографічну ситуацію в регіоні.

Основними критеріями прийнятності бізнес-ідеї виступають технологічна здійсненність, довгострокова життєздатність, економічна ефективність, політична, соціальна та екологічна прийнятність, організаційно-адміністративна забезпеченість.

Залежно від конкретної ситуації дослідження інвестиційних можливостей складається з наступних стадій:

- вивчення прогнозів економічного і соціального розвитку регіону;
- формування інвестиційної стратегії та вивчення умов для її здійснення;
- передпроектне обґрунтування інвестицій у будівництво, аналіз альтернативних варіантів і вибір проекту;
- підготовка декларації про наміри;
- розробка попереднього плану проекту;
- вибір та погодження місця розміщення об'єкта, екологічне

обґрунтування проєкту та його експертиза;

- попереднє інвестиційне рішення і завдання на розробку техніко-економічного обґрунтування (ТЕО).

У ході формування інвестиційної стратегії (задуму інвестора) аналізують природні ресурси, попит на продукцію (послуги) проєкту, імпорт, вплив навколишнього середовища, можливість розширення і модернізації існуючих виробництв, загальний інвестиційний клімат, якість і вартість продукції (послуг), експортні можливості; можливі території під забудову.

У результаті цієї фази формується Декларація про наміри, яка містить наступні основні відомості: інвестор (замовник), його адреса; місце розташування і характеристика об'єкта; обґрунтування необхідності запланованій діяльності; потреба в ресурсах при будівництві та експлуатації; перелік основних споруд та їх будівельні характеристики; транспортне забезпечення; можливий вплив на навколишнє середовище; джерела фінансування; терміни планованого будівництва; напрями використання готової продукції.

Обґрунтування інвестицій піддаються експертизі, направляються на висновок до відповідного органу виконавчої влади і затверджуються замовником. Зазвичай вони включають вихідні дані; потужність підприємства, номенклатуру продукції; основні технологічні рішення; забезпечення підприємства ресурсами; місце розміщення підприємства; основні будівельні рішення; оцінку впливу на навколишнє середовище; кадри і соціальний розвиток; ефективність інвестицій. В результаті виконання перерахованих етапів приймається попереднє інвестиційне рішення і складається завдання на розробку ТЕО проєкту.

Вирішальний елемент інвестиційного процесу – ТЕО, зазвичай виконується після попереднього схвалення інвестиційної пропозиції потенційним інвестором і є завершальним документом для обґрунтування здійсненості та ефективності проєкту.

На етапі ТЕО завершується робота по оцінці економічної спроможності проєкту. Вона повинна ґрунтуватися на інформації, отриманій в процесі проєктного аналізу – інструменту, розробленого Міжнародним центром промислових досліджень. Черговість виконання окремих елементів проєктного аналізу залежить від безлічі факторів: виду продукції проєкту, новизни технології, форми власності і т. д. Однак, як правило, першими проводяться комерційний і технічний аналізи, а потім й інші.

Розробка концепції проєкту: аналіз проблеми і потреби в проєкті, збір даних, визначення цілей і завдань проєкту, розробка концепцій за окремими функціями управління проєктами

Концепція проєкту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проєкту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції. Метою оцінки є відбір з декількох альтернативних проєктів найбільш перспективних.

Модель розробки концепції проєкту може бути представлена у вигляді наступної логічної схеми (див. рис. 8).

Цілі та завдання проєкту повинні бути чітко сформульовані, тому що тільки за таких умов можливий наступний крок – формування основних характеристик проєкту. До таких характеристик можна віднести: наявність альтернативних технічних рішень; попит на продукцію проєкту; тривалість проєкту; оцінка рівня базових, поточних та прогнозних цін на продукцію (послугу) проєкту; перспективи експорту продукції проєкту; складність проєкту; початково-дозвільна документація; інвестиційний клімат в районі реалізації проєкту; співвідношення витрат та результатів проєкту.



Рис. 8. Базова модель побудови концепції проєкту

На підставі цих характеристик проводиться попередній аналіз здійснимості проєкту. Якщо проєкт визнається придатним для реалізації, визначають склад наступних даних, необхідних для подальшої розробки проєкту: детальний маркетинг; інженерно - геологічні дослідження; оцінку навколишнього середовища та місцевих джерел сировини; політичне становище в регіоні; соціокультурну характеристику населення.

Задум (ідея) проєкту реалізується у формі Декларації про наміри, а також завдання на розробку передпроєктних обґрунтувань інвестицій у будівництво.

Приблизний склад Декларації про наміри: інвестор (замовник) – адреса; місце розташування запланованого об'єкта; найменування підприємства, його технічні та технологічні дані (обсяг виробництва у вартісних показниках та у натуральному виразі; строк будівництва та введення в експлуатацію); обґрунтування соціально-економічної необхідності запланованої діяльності; приблизна чисельність робочих та службовців, джерела задоволення потреб в робочій силі; потреба підприємства в сировині та матеріалах; потреба у водних ресурсах; потреба в енергоресурсах; транспортне забезпечення; забезпечення робітників та їх сімей житлом та об'єктами соціального

призначення; потреба в земельних ресурсах; очисні споруди; вплив на навколишнє середовище; джерела фінансування запланованої діяльності; використання готової продукції.

Таким чином, початкова (передінвестиційна) фаза проєкту має принципове значення для потенційного інвестора (замовника, кредитора). Їм вигідніше вкласти гроші на аналіз ідеї і, в разі негативних результатів відмовитись від ідеї аніж почати невідому справу, яка може виявитись безперспективною.

На цьому етапі інвестор (замовник, кредитор) повинен визначитись з такими питаннями:

- інвестиційний замисел (ідея) проєкту;
- цілі та задачі проєкту;
- загальні характеристики проєкту;
- попередні результати здійсності проєкту;
- декларація про наміри.

Якщо ідея проєкту виявилася придатною для реалізації, можна починати до більш детального аналізу, який здійснюється методами проєктного аналізу.

3.3. Розробка техніко-економічного обґрунтування і плану реалізації проекту

Основним документом, який обґрунтовує доцільність та ефективність проекту, є техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту. Такий документ є необхідним, у першу чергу, для інвесторів, які на його основі приймають остаточне рішення про фінансування певного проекту і капітальні вкладення, спрямовані на створення і відтворення основних засобів.

Інвестору досить важливо знати, в який проект будуть вкладені його кошти, через який проміжок часу він зможе їх повернути, і якою має бути величина очікуваного прибутку. Ці завдання вирішуються за допомогою техніко-економічного обґрунтування.

Рішення про необхідність розробки ТЕО для обґрунтування доцільності реалізації проекту за рахунок інших джерел фінансування приймається самостійно інвестором (замовником).

Етап ТЕО проекту, коли приймається рішення про наявність технічних, екологічних, економічних і комерційних передумов для його практичної реалізації, здійснюється за певною схемою, що представлена в таблиці 7.

Таблиця 7

Структурна схема ТЕО проекту

Розділ ТЕО	Структура розділу
Основна ідея проекту	Ідея проекту. Спонсори проекту. Головні відомості про проект.
Аналіз ринку, стратегія маркетингу	Загальноекономічний аналіз. Дослідження ринку. Основи проектної стратегії. Основна концепція маркетингу. Витрати й доходи маркетингу.
Сировина, матеріали та комплектуючі вироби	Специфікація потреби в сировині, матеріалах і комплектуючих виробах. Доступність матеріальних ресурсів. Стратегія поставок, витрати на матеріали та комплектуючі вироби.
Місцезнаходження і навколишнє середовище	Аналіз місцезнаходження та навколишнього середовища. Остаточний вибір пункту розміщення та оцінка витрат.
Інженерно-технологічна частина	Виробнича програма і виробнича потужність. Вибір технологій, відбір устаткування. Будівельно-монтажні роботи.
Організаційні і накладні витрати	Організація та управління об'єктом. Організаційне проектування. Накладні витрати.
Трудові ресурси (персонал)	Потреба в окремих категоріях персоналу. Оцінка витрат на утримання персоналу.

Планування процесу реалізації проєкту	Цілі та етапи процесу реалізації проєкту. Календарний графік реалізації проєкту. Розрахунки загальних витрат.
Фінансовий аналіз та оцінка ефективності інвестування	Цілі і завдання фінансового аналізу. Аналіз витрат на реалізацію проєкту. Методики економічної оцінки інвестиційного проєкту. Фінансування проєкту. Фінансові та економічні показники діяльності підприємства.

На стадії доінвестиційної фази інвестиційного проєкту юридичні (фізичні) особи, які готові підтримати ідею проєкту, приймають остаточне рішення про інвестування.

Бізнес-план є комплексним підсумковим документом, який обґрунтовує, оцінює проєкт у різних аспектах і містить дані всіх напрямів його аналізу.

Структура бізнес-плану проєкту (див. рис. 9) і рівень його деталізації вирішальним чином залежать від масштабів проєкту і його вартості. Чим більшою є значимість проєкту, тим більш детальним має бути бізнес-план, для того щоб інвестори могли отримати вичерпну відповідь на питання щодо інвестиційної привабливості проєкту і можливості його реалізації.

Бізнес-план описує сильні і слабкі сторони проєкту, дає можливість визначити його життєздатність в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг, є основою для отримання фінансової підтримки і засобом залучення капіталу для його здійснення.

При складанні бізнес-плану необхідно знати, перш за все, рівень потреби на результаті проєкту (певну продукцію чи послугу).

Споживачі (замовники) прагнуть отримати не лише конкретний товар, але й сукупність певних переваг.

Тому для формування бізнес-плану необхідним є знання, перш за все, положення на ринку проєктів, тобто потрібна інформація наступної спрямованості:

- ринкова (рівень потреби);
- фінансова (ціни, доходи, витрати, потік реальних грошових коштів);
- виробнича (сировина, матеріали, обладнання, технологія, приміщення, персонал).

Вступна частина	Назва та адреса підприємства. Інформація про засновників. Мета проєкту. Вартість проєкту. Потреба у фінансах.
Аналіз стану справ у галузі	Дійсний стан і тенденції розвитку в галузі. Основні напрями і завдання проєкту.
Зміст проєкту	Кінцевий результат. Технологія. Ліцензії. Патентні права.
Аналіз ринку	Потенційні споживачі результатів проєкту. Потенційні конкуренти. Розмір ринку і можлива динаміка його розвитку. Прогнозована частка ринку.
План маркетингу	Ціни і Цінова політика. Канали реалізації продукту проєкту. Реклама.
Виробничий план	Процес виробництва. Виробничі приміщення і обладнання. Джерела поставок сировини, матеріального обладнання, робочих кадрів. Субпідрядні організації.
Організаційний план	Формування системи управління проєктом. Створення команди проєкту. Проектування організаційної структури. Управління проєктом.
Фінансовий план	План доходів і витрат. План грошових надходжень і виплат. Балансовий план. Точка беззбитковості.

Рис.9. Структура бізнес-плану проєкту

3.4. Корисні посилання

1. Петрович Й.М. Управління інноваційними проєктами / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
2. Седель О.Я. Управление проектами: Учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
3. Сословський В.Г. Проєктне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
4. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
5. Шигимага А.Ф. Проєктний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.
6. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
7. Кучеренко В.Р. Управління проєктами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / В.Р. Кучеренко, Е.А. Кузнецов, О.С. Маркітан. – Харків: Бурун Книга, 2010. – 272 с.
8. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
9. Чевганова В.Я. Проєктний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
10. Череп А.В. Аналіз інвестиційних проєктів: практикум / А.В. Череп, В.З. Бугай, Є.Л. Білий, А.В. Бугай. – К.: Кондор, 2011. – 260 с.
11. Швець Л.П. Проєктний аналіз: навчальний посібник / Л.П. Швець, О.В. Пилипак, Н.І. Доберчак. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 644 с.
12. Бізнес-планування: навчальний посібник / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 173 с.
13. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
14. Васильченко М.І. Проєктний підхід до управління впровадженням продуктивних інновацій на підприємстві [Електронний ресурс] / М.І. Васильченко, О.С. Маслак // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. – 2018. – № 20. – С. 53-60. – Режим доступу: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/4463>
15. Дрогомирецька М.І. Проєкти державно-приватного партнерства як головна умова сталого розвитку територій / М.І. Дрогомирецька // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових

відносин: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Уманський національний університет садівництва, Умань, 21-22 квітня 2016 р.): у 2-х ч. – Ч. 1. – Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2016. – 176 с. – С. 69-70.

16. Ноздріна Л.В. Управління проєктами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
17. Петренко Н.О. Управління проєктами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.
18. Петрович Й.М. Управління інноваційними проєктами / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
19. Седель О.Я. Управление проектами: учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
20. Сословський В.Г. Проектне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
21. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
22. Толкованов В.В. Управління проєктами в міжмуніципальному співробітництві. Навчально-практичний посібник/ Толкованов В.В. – Київ, 2019. - 192 с.
23. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
24. Чевганова В.Я. Проектний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
25. Шигимага А.Ф. Проектний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.
26. Vasylchenko M. Implementation of project management concept for innovations in the context of organization design / M. Vasylchenko, O. Khrystenko, A. Chaikina // Information Technologies, Management and Society. The 16th International Scientific Conference “International Technologies and Management 2018 (ISMA University, Riga, Latvia, April 26 – 27, 2018). Theses. – ISMA University, Riga, 2018. – P. 212-214.

Модуль 4. Планування ресурсів, витрат та підготовка бюджету проєкту

Тема 4.1. Зміст, характеристика, принципи і види проєктного фінансування

Посилення конкуренції між фінансово-кредитними установами і виникненням принципово нових можливостей в умовах розвитку фінансового ринку спонукають комерційні банки до пошуку нових способів підвищення прибутковості своїх операцій.

Одним із шляхів вирішення даної проблеми став розвиток нових форм інвестиційної діяльності і зростання переліку операцій, здійснюваних банками.

У цих умовах значно розширилася участь банків у проєктному фінансуванні, при якому банки самостійно займаються безпосереднім розробленням інвестиційного проєкту або забезпечують клієнтам професійне консультування, несуть витрати з реалізації проєкту або стають співвласниками акцій створюваних підприємств (див. рис. 10).

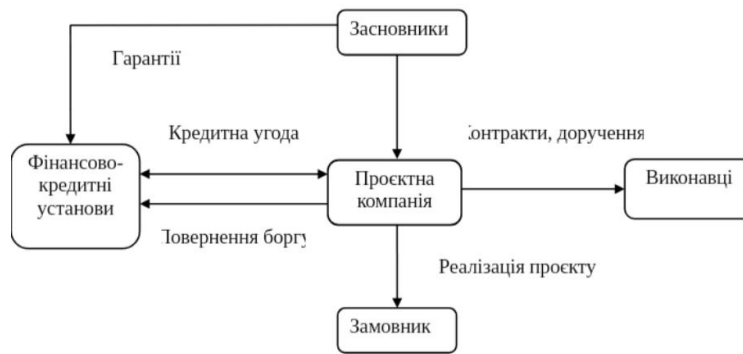
Таким чином, проєктне фінансування виділяється в окремий вид діяльності фінансово-кредитних установ, залучених до процесу організації фінансування інвестиційних проєктів реального сектора економіки.

Сьогодні виділяють три найбільш загальних підходи до визначення сутності проєктного фінансування:

- під проєктним фінансуванням розуміють окрему форму фінансування, яка ґрунтується на життєздатності самого проєкту без урахування платоспроможності і гарантій основних його учасників.
- проєктне фінансування розглядається як механізм фінансування інвестицій, який забезпечує техніко-економічну ефективність діяльності підприємства і дає можливість генерувати достатні для цього грошові потоки;
- процес фінансування – це об'єднання різних джерел і методів фінансування конкретного інвестиційного проєкту з розподілом ризиків серед його учасників.

Разом з тим, проєктне фінансування може бути визначено як форма реалізації фінансово-кредитних стосунків учасників з приводу організації і здійснення фінансування інвестиційного проєкту з використанням різноманітних фінансових інструментів за умови, що джерелами погашення заборгованості є грошові потоки, що генеруються проєктом, а забезпеченням боргу – активи учасників фінансування.

Об'єктом проєктного фінансування, як правило, є проєкти сектора соціальної і виробничої інфраструктури, яка характеризується значною капіталомісткістю, низькою комерційною ефективністю, але має стратегічне значення для економіки країни.



*Рис. 10. Схема організації
проектного фінансування*

Такий сектор охоплює об'єкти транспорту, енергетики, зв'язку, водопостачання і каналізації, переробки твердих відходів тощо. Схеми проектного фінансування застосовуються також під час спорудження або відновлення великих промислових об'єктів (наприклад, нафто- або газовидобутку).

Проектне фінансування дозволяє здійснити багатосторонні проєкти, в яких дотримується баланс інтересів усіх учасників і використовуються при цьому різні фінансові інструменти.

Складність організації фінансування таких проєктів обумовлена тривалим терміном їхньої реалізації, залучення широкого спектра технічних, економічних, фінансових і юридичних послуг різних суб'єктів, які беруть участь у підготовці і реалізації проєкту.

Світова практика визначає різні принципи проектного фінансування, серед яких можна виділити наступні

1. Принцип підвищеної ризикованості проектного фінансування передбачає розподіл ризиків серед максимальної кількості учасників проєкту, а ризики за проєктом, у свою чергу, вимагають ретельного відстежування і попереднього аналізу з метою укладання контрактів зі споживачами продукції і страхувальниками на період до повного погашення кредиту.
2. Принцип покриття боргу, який передбачає установу, що здійснює фінансування, ґрунтується на показнику обслуговування боргу (як співвідношенні очікуваних чистих надходжень від реалізації проєкту і загальної суми заборгованості та відсотків). Отримані результати порівнюються з базовим варіантом інвестиційного проєкту, підготовленого незалежним консультантом.
3. Ринковий принцип вимагає детального (порівняльного) аналізу кон'юнктури ринку. Як правило, порівняльний аналіз у такому аспекті проводиться: за сценарієм інвестора (замовника);

песимістичним сценарієм банку; сценарієм, підготовленим незалежними експертами тощо.

4. Принцип 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, направлених у проект.
5. Принцип забезпечення джерелами фінансування проекту ґрунтується на дотриманні досить високого співвідношення між власними і запозиченими коштами, яке коливається залежно від окремої галузі. Якщо інвестиційний проект реалізується в державному секторі економіки і має стратегічне значення, то застосовується метод прямої бюджетної підтримки інвестицій, яка виражається в таких формах: бюджетні асигнування на безповоротній основі (у вигляді субсидій і грантів); бюджетні інвестиції (через участь держави в капіталі підприємства або організації, що одержують бюджетні кошти); бюджетні кредити як універсальний інструмент державного стимулювання проектів.
6. Принцип гарантування інвестицій: гарантія як безумовне зобов'язання у разі настання гарантійного випадку перерахувати установі, що здійснює фінансування, певну суму коштів; гарантія при завершенні фінансування, пов'язана з відповідальністю інвесторів за повну реалізацію проекту тощо.
7. Принцип повернення і 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 темпам зростання виробництва продукції.

Залучення фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проектів здійснюється в певному порядку, закріпленому чинною нормативно-законодавчою базою. Порядок отримання коштів для фінансування проектів залежить від джерел фінансових ресурсів, видів проектів, методів бухгалтерського обліку, форм участі фінансово-кредитних установ у фінансуванні, ступеня ризику кредитора.

Так, залежно від джерел мобілізації фінансових ресурсів проектне фінансування може реалізовуватися за рахунок:

- власних коштів підприємства;
- запозичених коштів (як правило, інвестиційних кредитів і емісії корпоративних облігацій);
- залучених коштів (акціонерів, компаньйонів, пайових внесків тощо);
- коштів державного бюджету;
- інших джерел фінансування, не заборонених чинним

законодавством.

Якщо інвестиційний проєкт реалізується за рахунок власних коштів підприємства, то основними джерелами його фінансування є амортизаційні відрахування і нерозподілений прибуток.

Такий вид проєктного фінансування має назву корпоративне проєктне фінансування. Проте такий вид фінансування застосовується досить рідко, оскільки мало підприємств, здатних фінансувати великі капіталомісткі проєкти лише за рахунок власних коштів.

Кредитування суб'єктів господарювання здійснюється під заставу нерухомості, устаткування, акцій, а також за гарантіями або поручительствами. Одним із важливих джерел фінансування проєктів є позики під заставу нерухомості (іпотека).

Окремим різновидом проєктного фінансування за рахунок запозичених засобів є фінансування, засноване на використанні механізму фінансового лізингу. Перевагою цього виду фінансування в порівнянні з банківським кредитуванням є залучення інвестицій із меншим ризиком для інвестора, оскільки лізингова компанія зберігає власність на об'єкт лізингу і таким чином бере на себе частину ризиків. Тобто лізингові схеми у багатьох випадках є варіантом захисту кредитної операції. Для кредитора (банка) також вигідно мати фінансового посередника як додаткового гаранта цільового використання кредиту.

Фінансування, яке здійснюється за рахунок залучених коштів, пов'язане з емісією і розміщенням акцій, пайових внесків тощо. Такий механізм фінансування передбачає участь інвестора в управлінні інвестиційним проєктом у разі придбання контрольного пакета акцій.

Акціонерний капітал може створюватися у вигляді грошових вкладень, майна, а також у формі економічного обґрунтування проєкту або права використання природних ресурсів, якщо таке право надане державними або муніципальними органами. Перевагами цього виду фінансування є наступні:

- значний обсяг фінансових або інших ресурсів акумулюється на початку реалізації проєкту, що дає можливість перенести виплату основних сум боргу на пізніші терміни;
- для фінансування великих проєктів, що вимагають значних обсягів інвестицій, випуск акцій може поєднуватися з іншими залученими або позиковими ресурсами.

Сумісне проєктне фінансування – це фінансування декількома кредитними установами. Має місце в процесі реалізації великих інвестиційних проєктів переважно у сферах інфраструктури. Ініціаторами загального фінансування, як правило, є міжнародні фінансові організації, які залучають до цих операцій банки, що зазвичай кредитують найбільш прибуткову частину проєкту.

Застосовуються дві форми сумісного проєктного фінансування:

- паралельне фінансування, при якому проєкт ділиться на складові частини, що кредитуються різними незалежними один від одного кредиторами у межах встановленої для них квоти;

- синдиковане фінансування, при якому всі кредитори надають позики в процесі виконання проєкту. Така форма фінансування реалізується через консорціумний кредит, який дається двома або більше кредиторами, об'єднаними в консорціум, одному позичальникові. При цьому один або декілька провідних кредиторів організовують роботу консорціуму впродовж певного періоду і представляють його інтереси, виконуючи функції менеджера. Ця управлінська структура координує і контролює надання, використання і погашення позики, веде переговори з позичальником щодо умов кредитної операції, забезпечує мобілізацію необхідних фінансових коштів.

На відміну від синдикованого фінансування при паралельному фінансуванні переговори із позичальником проводяться окремо кожним банком-учасником, а після узгодження всіх умов операції укладається спільна кредитна угода.

Сумісне фінансування дає певні вигоди позичальнику, відкриваючи за рахунок доступу до пільгових кредитів. Однак головні переваги отримують кредитори, оскільки таке кредитування дає додаткову гарантію своєчасного погашення боргу позичальником.

Послідовне проєктне фінансування здійснюється, якщо великий банк є тільки ініціатором кредитних операцій, переуступаючи право вимагати сплату заборгованості позичальника іншим банкам. Проте за оцінку інвестиційного проєкту, розроблення кредитної угоди і видачу позики банк отримує комісійну винагороду. Основною причиною такого механізму здійснення фінансування є обмежені фінансові можливості великих банків через значну кількість інвестиційних пропозицій.

За ступенем ризику кредитора проєктне фінансування ділиться на фінансування: без регресу на позичальника; із частковим регресом на позичальника; з повним регресом на позичальника.

Під категорією «регрес» розуміють право кредитора висувати зворотні фінансові вимоги до позичальника.

Найбільш дорогою для позичальника є схема фінансування без регресу, тобто права на висунення фінансових вимог до позичальника відсутні. За цих умов кредитор бере на себе всі комерційні і політичні ризики, пов'язані з реалізацією проєкту, але плата за надання кредиту значно вища, ніж при інших способах фінансування.

Для того щоб кредитори визначили ризик вкладання коштів, необхідно створити такі умови:

- використання відпрацьованої технології, що дозволяє випускати конкурентоспроможну продукцію;
- можливість оцінити ризик будівництва, виведення на проєктну потужність і ризики, пов'язані з функціонуванням підприємства;
- кінцева продукція повинна мати досить місткий ринок збуту і можливість легкої реалізації, бо в цьому разі можна визначити цінові ризики;

- наявність договорів з постачальниками сировини і комплектуючих, якщо вони необхідні;
- домовленість із постачальниками енергоносіїв з узгодженням граничних цін;
- політична стабільність під час реалізації проєкту.

Кредиторам часто доводиться надавати певні пільги своїм партнерам, брати участь у статутному капіталі, укладати довгострокові угоди, вводити гнучкий графік погашення позик тощо.

Проектне фінансування з частковим регресом на позичальника ґрунтується на оцінці всіх ризиків, пов'язаних з реалізацією проєкту. Вони розподіляються між всіма учасниками угоди так, щоб останні могли перейняти на себе всі залежні від них ризики. Наприклад, позичальник переймає на себе всі ризики, пов'язані з експлуатацією підприємства; підрядник несе відповідальність за завершення будівництва підприємства; постачальники устаткування беруть на себе ризики, пов'язані з комплектністю і якістю постачань тощо. Вартість цього типу фінансування невисока, що сприяло його поширенню на практиці.

Максимальний розподіл ризиків між всіма учасниками проєкту стимулює їх зацікавленість у здійсненні проєкту. Сторони переймають на себе конкретні комерційні зобов'язання замість надання гарантій.

Проектне фінансування з повним регресом на позичальника є типом фінансування, якому віддається перевага через швидкість і простоту отримання необхідних коштів, а також нижчої вартості їх залучення в порівнянні з іншими типами проєктного фінансування. Цей тип фінансування застосовується у разі:

- надання коштів для реалізації малоприбуткових проєктів, що мають державне значення, об'єктів інфраструктури, проєктів, що дають можливість погасити кредити за рахунок інших доходів позичальника;
- надання коштів у формі експортного кредиту;
- недостатньої надійності виданих за кредитом гарантій, хоч вони і покривають всі ризики за проєктом;
- виділення коштів для невеликих проєктів, чутливих навіть до незначного збільшення витрат.

За умови фінансування проєкту з повним регресом на позичальника кредитор не бере на себе ніяких ризиків за проєктом.

Тип фінансування з повним регресом усіх ризиків на позичальника також застосовується для проєктів, які мають державне значення, здійснюються під гарантію уряду і за його сприяння. Винятком є форс-мажорні та політичні ризики, які може брати на себе кредитор. Так фінансуються проєкти пріоритетного розвитку областей, регіонів, виробничої і соціальної інфраструктур та ін.

4.2. Планування витрат і оцінка вартості проєкту. Джерела фінансування реалізації проєкту

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

Метою планування витрат проєкту є:

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

Всі витрати проєкту класифікуються за низкою ознак. Так, зокрема, всі витрати за проєктом поділяються на інвестиційні та поточні.

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

Поточні витрати – це витрати на випуск продукції, що містять витрати на придбання сировини, основних та допоміжних матеріалів, оплату праці, загальнозаводські та накладні витрати, які припадають на звітний період.

За видами витрат класифікація здійснюється за економічними елементами та статтями калькулювання. До елементів витрат належить сукупність однорідних за своїм економічним змістом витрат, а до статей калькулювання витрат – один або декілька елементів.

Залежно від обраного об'єкта обліку витрат виділяють наступні: витрати за розробками, темами, об'єктами проєктування, етапами, завданнями, затвердженими у встановленому порядку, укладеними договорами на розроблення та виконання проєктних робіт.

За способами включення у собівартість проєктних робіт та за характером участі у процесі виробництва витрати поділяються на прямі та непрямі. Прямі – це витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням проєктних робіт і включаються у виробничу собівартість проєктних робіт відповідних об'єктів обліку за прямою ознакою, зокрема: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати. Непрямі (надалі – загальновиробничі витрати) – це витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва, організацією виконання проєктних робіт та інші витрати, які не можуть бути віднесені економічно доцільним шляхом безпосередньо до конкретного об'єкта витрат.

Залежно від зміни обсягів виконаних проєктних робіт виробничі витрати поділяються на постійні та змінні.

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

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

За ознакою відношення до собівартості робіт витрати поділяються на виробничі витрати та витрати періоду. Виробничі витрати – це витрати проєктної організації, пов'язані з виконанням проєктно-вишукувальних робіт.

Визначають також наступні календарні періоди, протягом яких витрати включаються у собівартість проєктних робіт: місяць, квартал, рік, операційний цикл. Планування витрат на проведення проєктних робіт здійснюється на основі розрахунків, результати яких відображаються в калькуляції собівартості об'єкта планування (обліку), в тому числі собівартості робіт, які підлягають виконанню у поточному році.

Планування – це процес обговорення формування, коли відбувається дискусія, виявляється об'єм роботи, з'ясовуються цілі час, а план – це вже офіційний документ, де все чітко прописано, який містить в собі вже затверджені об'єм, витрати, бюджет. Головними функціями цього плану є здійснення контролю та сприяння спілкуванню між учасниками та особою, яка укладає цей графік. Створюючи план проєкту, сам менеджер вже повинен володіти певною експертизою, тобто якимись знаннями і вміннями. Це допоможе і підвищить шанс успішної реалізації проєкту. Крім того, професійно розроблений план допоможе передбачати та уникнути можливих помилок, а якщо вони вже сталися, то допоможе їх усунути. Якісно складений план може вберегти від прийняття неправильних рішень.

Ну і звичайно ж, план допомагає скоротити витрачений час на проєкти і скоротити витрати. Добре підготовлений план повинен відповідати на такі питання:

1. Чому саме цей проєкт повинен бути реалізований, які проблеми він вирішує і чому він такий важливий.
2. Друге питання стосується робіт, які повинні бути виконані для досягнення результатів і кінцевих цілей, тобто що треба зробити.

Порядок розроблення плану проєкту. Менеджер повинен бути обізнаний у питаннях реалізації проєкту і знати відповіді навіть на ще неіснуючі питання. Перш за все, потрібно налагодити спілкування з усіма учасниками проєкту. Якщо хтось незадоволений, то потрібно зрозуміти, чому, тобто комунікація повинна відбуватися постійно.

Другий етап полягає у визначенні усіх учасників проєкту та розподілі цілей між ними.

Учасниками проєкту, в першу чергу, можуть бути замовник, а також той хто фінансує, замовляє ваш проєкт для виробництва якогось продукту або

послуги, менеджер проекту, який за все це відповідає і який все це контролює, учасники проекту, тобто команда яка робить цей продукт, його реалізовує, а також кінцевий споживач, для кого власне робиться цей проєкт або послуга.

З усіма учасниками проекту повинні проговорюватися цілі (найкраще це робити за методикою «smart-комунікація», що дозволяє визначити мету і відповісти на певні питання (чому власне ми робимо цей проєкт, кому він потрібен і яку проблему він вирішує, а також зрозуміти, чого хоче наш замовник, щоб задовольнити його запит).

Далі ми переходимо до третього пункту визначення усього обсягу робіт, а також визначаємо, скільки часу, ресурсів це все займає. Ця інформація фіксується на папері, а також узгоджується відповідними працівниками.

Важливо визначити ролі та відповідальності, що є однією з самих важливих завдань проєктного менеджера. Розподілити всі ролі, пояснити кожному учаснику, за що він відповідає, яка мета його роботи, навіщо він в принципі тут потрібен. Необхідно, щоб кожен учасник проєкту був обізнаний, для чого він усе робить та для чого витрачає свій час (у такому випадку його робота буде більш продуктивною, а також можна буде таким чином уникнути більш масштабних помилок). Також дуже важливо визначити графік проєкту, розподілити час, дати, визначити, на яку задачу (роботу) скільки часу відведено.

Як зазначають більшість науковців та дослідників, до ресурсів проєкту належать трудові ресурси, обладнання, матеріали та грошові кошти. Крім того, вони поділяються на два основних класи – відновлювані, тобто ті, що можуть бути повторно використані на різних етапах реалізації проєкту (трудові ресурси, обладнання), та невідновлювані, які на окремих операціях проєкту витрачаються та використовуватись більше не можуть (матеріали).

Одним із важливих питань в управлінні проєктами є питання планування потреби в ресурсах. Іноді існує така ситуація, коли підприємства не планують належним чином і не наділяють проєктну команду належними ресурсами, що на кінцевому етапі реалізації проєкту нерідко призводить до негативних результатів.

З огляду на це, планування ресурсів повинно означати визначення того, які ресурси та в якій кількості будуть використані на тих чи інших етапах здійснення проєктних робіт.

При цьому слід враховувати, що планування ресурсів будь-якого проєкту передбачає послідовне здійснення таких етапів:

- загальна оцінка потреби у ресурсах та їх розподіл у часі, а саме грошових коштів, матеріалів, технологічного обладнання, енергетичних ресурсів, трудових ресурсів, машин, механізмів, виробничих площ, обчислювальної техніки тощо;
- складання таблиці потреб у ресурсах по різних видах проєктних робіт;
- побудова ресурсної гістограми (побудова стовпчикової діаграми, де по горизонталі вказуються календарні терміни, по вертикалі –

щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів по кожній професії окремо);

- складання таблиці наявних ресурсів;
- зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків;
- визначення постачальників ресурсів по проєкту;
- оптимізація сумарних графіків потреби в ресурсах;
- врахування факторів, які впливають на забезпеченість проєкту ресурсами;
- формування графіків постачання ресурсів;
- перепланування календарного плану;
- контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм.

Обсяг потреби в ресурсах безпосередньо залежить від масштабу проєкту, тобто від обсягу робіт, які необхідно виконати.

Для того, щоб забезпечити виконання проєкту необхідно визначити джерела фінансування проєкту.

Фінансування проєкту класифікується за різними ознаками, а саме:

- залежно від походження капіталу – внутрішнє та зовнішнє фінансування;
- залежно від юридичного статусу власника капіталу – власне та позикове фінансування;
- залежно від тривалості надання капіталу – безстрокове, довгострокове (понад 5 років), середньострокове (від 1 до 5 років), короткострокове (до 1 року).

Сьогодні досить широкого розповсюдження отримали наступні джерела фінансування:

- власні фінансові кошти (нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, статутний капітал, внески власного капіталу, зокрема, поширеною формою фінансування проєктів є одержання фінансових ресурсів через випуск акцій та облігацій);
- різні форми позикових коштів (кредити, позики тощо);
- іноземні та міжнародні інвестиції, лізингове фінансування;
- асигнування з державного, регіонального або місцевого бюджету.

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

Процес фінансування проєкту передбачає такі етапи:

- попереднє вивчення життєздатності проєкту, яке передбачає визначення доцільності фінансування, а саме чи буде отриманий хоча б середній прибуток;
- розробка плану реалізації проєкту – на цьому етапі визначають всі показники та ризики, прогнозують вплив на проєкт внутрішніх та зовнішніх чинників;
- розробка схеми фінансування проєкту;
- контроль за виконанням плану фінансування та його умовами, як

правило, по таких аспектах, як фактичні витрати, грошовий потік, фінансовий стан, звітність, управління фінансами.

Реалізація проєктів здійснюється на контрактній основі, яка використовується як для залучення окремих фахівців, різних підрядних і субпідрядних організацій і фірм для виконання робіт та послуг, так і для закупівлі і поставок необхідного обладнання і матеріально-технічних ресурсів.

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

- визначення того які ресурси та послуги необхідні в проєкті;
- підготовка умов (документування вимог до ресурсів та послуг і визначення потенційних постачальників).

Планування контрактів – це процес визначення того, як потреби проєкту можуть бути найкращим чином задоволені шляхом придбання ресурсів чи послуг у зовнішніх організацій.

Залежно від того які ресурси чи послуги купуються, можуть використовуватися різноманітні типи контрактів. Можна виділити три основні типи контрактів:

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

Для одержання контрактних пропозицій використовується тендерна документація, яка повинна бути структурована таким чином, щоб сприяти представленню точних і повних пропозицій. Критерії оцінки, що використовуються для оцінки тендерних пропозицій повинні бути як об'єктивними так і суб'єктивними.

Вони включаються в тендерну документацію та можуть зводитись до ціни, якщо предмет торгів може бути одержаний з різних джерел. В іншому випадку повинні бути ідентифіковані й документовані за іншими критеріями, а саме: розуміння потреб; вартість; технічні можливості; управлінські можливості; фінансові можливості тощо.

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

4.3. SWOT-аналіз та логіко-структурний підхід в управлінні проєктами

Логіко-структурний підхід (далі – ЛСП)¹ – це аналітичний процес та набір інструментів, що використовується під час планування, управління, моніторингу та оцінки якості проєктів, орієнтованих на результат. ЛСП складається з низки взаємопов’язаних принципів та кроків, які дозволяють здійснити структурований та систематичний аналіз проєкту².

Завдяки ЛСП опис проєкту буде:

- логічно викладений, чіткий та зрозумілий;
- об’єктивно представлений;
- чітко структурований; а також
- можна буде здійснити оцінку ефективності.

ЛСП слід розглядати як «допомогу в процесі розмірковування». Застосування цього підходу дозволяє аналізувати та структуровано подавати інформацію з метою визначення важливих напрямів діяльності, виявлення недоліків та можливих загроз; приймати обґрунтовані рішення завдяки кращому розумінню логічної структури проєкту, його мети, запланованих цілей, а також засобів для їх досягнення.

ЛСП допомагає:

- провести аналіз поточної ситуації, у т.ч. визначити потреби заінтересованих сторін та сформувані відповідні цілі проєкту;
- встановити причинно-наслідкові зв’язки між наявними ресурсами, проєктною діяльністю, очікуваними результатами, цілями та загальною метою проєкту (вертикальна логіка);
- визначити орієнтовний перелік зовнішніх впливів та ймовірні виклики;
- визначити потенційні припущення / ризики для досягнення цілей та мети проєкту;
- створити систему моніторингу та оцінки ефективності проєкту;
- налагодити ефективну комунікацію між заінтересованими сторонами проєкту (ініціатором проєкту, бенефіціаром, особами, залученими до процесу прийняття рішень, безпосередніми виконавцями та ін.).

ЛСП складається з двох основних фаз – аналізу та планування (див. табл. 8).

Таблиця 8

¹ В англійській мові використовуються терміни “logical framework”, “logframe”

² Вагомий внесок у розвиток управління проєктами було зроблено Агентством міжнародного розвитку США (USAID) наприкінці 60-х років, коли для надання допомоги у плануванні, управлінні, впровадженні та здійсненні оцінки заходів в рамках реалізації проєкту було розроблено логіко-структурний підхід. Цей підхід використовується в процесі планування та управління проєктами в Організації Об’єднаних Націй, Європейській Комісії (ЄК), Світовому банку, Європейському банку реконструкції і розвитку та інших міжнародних установах, що надають технічну допомогу. Європейська Комісія почала вимагати використовувати ЛСП як складову управління проєктним циклом у 1993 році.

Фази ЛСП

ФАЗА АНАЛІЗУ	ФАЗА ПЛАНУВАННЯ
Аналіз заінтересованих сторін – виявлення потенційних заінтересованих сторін, здійснення оцінки їх спроможності. Аналіз проблеми – визначення основних проблем, обмежень та можливостей, причинно-наслідкових зв'язків (розроблення «Дерева проблем»). <i>Аналіз заінтересованих сторін та аналіз проблеми необхідно проводити паралельно.</i> Аналіз цілей – перетворення проблем / потреб заінтересованих сторін у цілі проекту (розроблення «Дерева цілей»). Аналіз стратегії – визначення різних стратегій для досягнення цілей, вибір найбільш прийнятної стратегії.	Логічна структуризація проекту – визначення структури проекту (проблематика, мета, цілі, завдання, очікувані результати, заходи), перевірка внутрішньої логіки проекту, визначення наявних ресурсів, оцінка ризиків, формулювання вимірюваних показників ефективності. Планування діяльності – визначення послідовності та взаємозалежності заходів, їх тривалості, індикаторів досягнення очікуваних результатів, здійснення розподілу обов'язків (формування плану заходів). Планування ресурсів – на основі плану заходів розробляються план видатків та бюджет³.

Фаза аналізу складається з чотирьох етапів: аналіз заінтересованих сторін, аналіз проблеми, аналіз цілей та аналіз стратегії. В умовах виконання заходів зазначеної фази необхідно серед іншого дослідити стан реалізації державної політики у відповідній сфері, середньострокові пріоритети

державного органу, де впроваджуватиметься проєкт, міжнародні зобов'язання України в умовах європейської інтеграції⁴ тощо.

Аналіз заінтересованих сторін.

Аналіз заінтересованих сторін дає можливість сформувати проєктну команду – включити до її складу ключових гравців, шляхом визначення окремих осіб, груп, організацій, інтереси яких проєкт може зачіпати, ідентифікації їх основних ключових проблем / потреб, спільних інтересів, обмежень і можливостей, а також налагодити партнерство для забезпечення ефективної взаємодії в процесі реалізації проєкту.

Основні завдання етапу вирішуються шляхом надання відповідей на поставлені питання:

1. Що потрібно для впровадження та реалізації проєкту? Хто має відповідні знання й досвід?
2. Ким будуть прийматися рішення по проєкту?
3. Ким будуть реалізовуватись дії відповідно до прийнятих рішень?
4. Чия активна підтримка має істотне значення для успіху проєкту?
5. Хто має право участі?
6. Для кого проєкт буде вигідний, може становити загрозу?

На даному етапі доцільно визначити:

➤ основну цільову групу – тих, на кого будуть безпосередньо спрямовані дії проєкту з метою подальшої зміни їх поведінки чи способу діяльності (шляхом надання нових знань чи технічних можливостей, застосування нових підходів тощо).

➤ кінцевих бенефіціарів (споживачів) - тих, хто отримає користь від проєкту у довгостроковій перспективі на рівні суспільства чи окремої групи населення. Перелік кінцевих бенефіціарів зазвичай, але не завжди, включає і цільові групи, оскільки вони також часто отримують довгострокову користь.

Варто зазначити, що серед існуючих інструментів для проведення аналізу заінтересованих сторін (на зразок аналізу потенціалу, організаційного ландшафту, діаграми Венна, «польового аналізу» тощо), матриця аналізу заінтересованих сторін та SWOT-аналіз є одними з найбільш ефективних.

Аналіз проблеми

Аналіз проблеми ідентифікує негативні сторони існуючої ситуації та встановлює причинно-наслідковий зв'язок між виявленими проблемами. Аналіз проблем є визначальним, оскільки він обґрунтовує весь план проєкту, включно з цілями та результатами. Проведення «мозкового штурму» із заінтересованими сторонами найкраще підходять для аналізу проблеми.

³ Для цього перелік заходів та завдань, визначених на етапі планування діяльності, переносять у форму плану видатків і для кожного окремого заходу визначають необхідні ресурси та оцінюють їх вартість.

⁴ Проєкти, які претендують на отримання підтримки ЄК, повинні узгоджуватися і бути частиною Національної політики розвитку (включаючи стратегію подолання бідності), політики розвитку ЄК і стратегічних документів для країни (відповідні програми підтримки секторальної політики), урядових програм.

Важливо забезпечити виявлення «першопричин», а не лише симптоми проблем(и).

На цьому етапі реалізація завдань здійснюється за такими кроками:

1. Створення групи для проведення «мозкового штурму».
2. Проведення «мозкового штурму» з метою визначення основного переліку проблем.
3. Побудова «Дерева проблем».
4. Формулювання проблеми (опис проблеми).

«Дерево проблем» представляє собою просте ієрархічне розташування проблем. Для його побудови необхідний консенсус щодо вибору однієї основної (центральної) проблеми у формі негативного твердження.

Взаємозв'язок інших проблем, пов'язаних з основною, здійснюється у такий спосіб:

- якщо проблема є причиною, вона міститься рівнем нижче;
- якщо проблема є наслідком, вона міститься рівнем вище;
- якщо проблеми не мають між собою причинно-наслідкового зв'язку, вони розміщуються на одному рівні (див. Рис. 11)



Рис. 11. Структура «Дерева проблем»

Аналіз цілей

На основі «Дерева проблем» розробляється «Дерево цілей» проекту, досягнення яких дозволить вирішити виявлені проблеми⁵. При цьому виділяють **наступні рівні**:

1. **Загальна ціль (мета)** проекту більш високого рівня, яку даний проект має досягти.

⁵ Якщо аналіз проблеми було зроблено ретельно, формулювання цілей не повинно спричинити жодних труднощів. Аналіз цілей – це позитивний зворотний образ існуючої проблеми.

2. **Конкретні цілі проєкту** – внесок проєкту в досягнення загальної цілі шляхом використання результатів проєкту.

3. **Очікувані результати проєкту** – ті значимі досягнення, які одержить бенефіціар проєкту по його завершенні.

4. **Заходи** – кроки, які необхідно здійснити для перетворення ресурсів у результати проєкту.

«Дерево цілей» є позитивною версією «Дерева проблем». **Для побудови «Дерева цілей» необхідно:**

1. Переформулювати негативні твердження «Дерева проблем» у позитивні, використовуючи ті самі рівні – рівень основної проблеми трансформується в конкретну ціль, рівні вище – в загальну мету, а рівні нижче – в очікувані результати та заходи;

2. Перевірити взаємозв'язки між засобами і очікуваними результатами (досягненнями).

3. Уточнити формулювання цілей, додати нові цілі, якщо вони здаються актуальними та необхідними для досягнення мети на наступному вищому рівні, видалити цілі, які не є прийнятними (за необхідності).

Варто зазначити, що може існувати конфлікт між загальною метою та більш конкретними цілями, а також інтересами різних заінтересованих сторін.

Аналіз стратегій

Аналіз стратегії стосується опрацювання різних стратегій для досягнення цілей, визначення загальних цілей публічної політики та цілей проєкту.

Етап аналізу стратегії є певним чином найскладнішим, оскільки він включає синтез значної кількості інформації, а потім винесення складного судження про найкращу стратегію (або стратегії) реалізації проєкту. На практиці часто доводиться приймати ряд компромісів, щоб збалансувати різні інтереси заінтересованих сторін, політичні вимоги та практичні обмеження.

«Дерево цілей», розроблене на третьому етапі фази аналізу складається з певної кількості «гілок» – окремих повноцінних ланцюжків взаємозв'язаних цілей, результатів та заходів. Кожна гілка або комбінація гілок може бути альтернативною стратегією проєкту. Найпростіший шлях вибору стратегії – видаляти з «Дерева цілей» ті «гілки», які не відповідають попередньо визначеним критеріям.

В процесі визначення стратегії доцільно здійснити такі кроки:

1. Окреслити широкий спектр цілей та засоби їх досягнення у якості можливих альтернативних напрямів реалізації проєкту або його компонентів.

2. Вилучити цілі, які з об'єктивних причин є небажаними або недосяжними.

3. Вилучити цілі, визначені іншими проєктами в окресленій сфері діяльності.

4. Обговорити їх значення (важливість) для заінтересованих сторін.

5. Здійснити оцінку доцільності реалізації різних альтернативних варіантів.

6. Обрати один з альтернативних варіантів у якості стратегії проекту.

7. У разі неможливості прийняття єдиного рішення, необхідно розглянути додаткові критерії або внести зміни до найбільш перспективного варіанту шляхом включення або вилучення окремих елементів з дерева цілей.

При аналізі можливих стратегій необхідно визначити, яка з них:

- найкраще узгоджується з державною / регіональною та місцевою політиками регіонального розвитку;
- відповідає вимогам відповідного процесу (інтересам донора);
- містить лише реалістичні, досяжні цілі;
- відповідає потребам бенефіціара проекту;
- забезпечує досягнення цілей мінімальними фінансовими витратами;
- базується на наявних людських та фінансових ресурсах;
- забезпечує сталі результати.

Варто зазначити, що можливість перенесення «Дерева цілей» до логіко-структурної матриці у першоствореному вигляді випадає вкрай рідко. Як правило, мають місце подальші коригування та уточнення тверджень, а система визначених цілей та засобів їх реалізації повинна постійно перевірятися під час розробки логіко-структурної матриці. В ідеалі має бути визначена лише одна ціль проекту. У разі необхідності визначення більше, ніж однієї цілі, доцільно розглянути можливість його поділу на окремі компоненти (при цьому цілі компонентів мають сприяти реалізації загальної мети проекту).

ФАЗА ПЛАНУВАННЯ

Фаза планування складається з трьох етапів: логічна структуризація проекту; планування діяльності; планування ресурсів.

- **Логічна структуризація проекту**

Реалізація проекту у передбачає його структуризацію на всіх рівнях ієрархії за такою послідовністю: проблема, мета, цілі, завдання, результати, заходи (види діяльності); перевірка внутрішньої логіки проекту, формулювання його цілей та результатів у вимірюваних величинах, попередня оцінка ресурсів.

- **Планування діяльності**

При плануванні діяльності визначають заходи, які необхідно виконати у рамках обраної стратегії. У плані заходів (календарному плані або графіку робіт) ці заходи упорядковують за послідовністю виконання та визначають їх тривалість; для моніторингу виконання проекту у плані заходів розставляють віхи (контрольні пункти); розподіляють відповідальність персоналу за виконання робіт і завдань.

- **Планування ресурсів**

На етапі планування ресурсів, спираючись на план заходів, розробляються план видатків і бюджет. Для цього визначений перелік заходів переносять у форму плану видатків, і для кожної дії визначають необхідні ресурси та оцінюють їх вартість.

Основним результатом фази планування ЛСП є логіко-структурна матриця.

Важливо відрізнити ЛСП, який є аналітичним процесом, від логіко-структурної матриці (далі – ЛСМ), що дозволяє розробити документально підтверджений продукт аналітичного процесу, сформуванню комплексне бачення структури проєкту.

ЛСМ – це по суті весь проєкт, представлений у табличній формі, який дає можливість оцінити взаємозв'язки між різними елементами проєкту, визначити потрібні припущення і ризики, перевести ідею проєкту в ясну форму із чіткою структурою, виявити зовнішні фактори, що впливають на хід виконання проєкту.

ЛСМ – це таблиця, що містить чотири стовпці та чотири (або більше) рядка, в яких висвітлюються ключові елементи проєкту (див. табл. 9), а саме:

- ієрархія цілей проєкту (опис проєкту або логіка втручання);
- сфера дії проєкту та ключові зовнішні фактори, що мають важливе значення для успішної реалізації проєкту (припущення / ризики); а також
- способи координації та оцінювання результатів проєкту (показники ефективності, досягнень та джерела перевірки).

У разі необхідності, у ЛСМ можна зазначити потреби в необхідних ресурсах (засобах) та орієнтовні витрати (кошторис проєкту).

Таблиця 9

Модель логіко-структурної матриці

Опис проєкту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники ефективності	Джерела перевірки	Припущення, ризики
Загальна мета			
Конкретні цілі проєкту			
Очікувані результати			
Заходи	Засоби (способи)	Витрати	Передумови

Рекомендується використовувати ЛСМ в процесі розроблення проєктної пропозиції, а також в період реалізації проєкту для відстеження прогресу та впливу зовнішніх факторів. ЛСМ також дозволить здійснити перегляд припущень / ризиків та їх наслідків, з метою подальшого інформування донорів та інших заінтересованих сторін про суттєві зміни у проєкті.

Як уже було зазначено, основна матриця складається з чотирьох стовпців та декількох рядків (як правило, трьох чи чотирьох). Однак можливе включення більшої кількості рядків (рівнів в ієрархії цілей) зокрема, короткий опис індикативних заходів, цілі та завдання компонента (між рядками «Очікувані результати» та «Конкретні цілі проєкту»), що дозволить визначити основні досягнення в рамках реалізації кожного окремого компонента проєкту (див. табл. 10).

Таблиця 10

Модель логіко-структурної матриці із роз'ясненнями

ОПИС ПРОЄКТУ (ЛОГІКА ВТРУЧАННЯ)		ОБ'ЄКТИВНО ВИМІРЮВАНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ	ДЖЕРЕЛА ПЕРЕВІРКИ	ПРИПУЩЕННЯ, РИЗИКИ
Дозволяє з'ясувати, на реалізацію яких цілей та завдань направлено проєкт (стратегія втручання), визначає причинно-наслідковий зв'язок між різними цілями		Показники дозволяють виміряти ступінь усіх досягнутих цілей, у той час як стандарти визначають рівень їх ефективності	Засоби перевірки вказують, де і в якій формі можна знайти інформацію про досягнення цілей та очікуваних результатів проєкту (звітна документація установи, звіти за результатами реалізації проєктів, НПА, статистика, результати оцінювання тощо)	Припущення – це умови, що перебувають за межами управління проєктом, але можуть вплинути на хід його реалізації. Припущення – це позитивно викладене твердження, що визначає умови (фактори впливу), які необхідно врахувати для досягнення цілей проєкту
ЗАГАЛЬНА МЕТА	Який позитивний результат у широкому сенсі буде отримано після завершення проєкту? Важливість проєкту для суспільства з точки зору довгострокових перспектив, які не обмежуються реалізацією проєкту	Якими є основні показники досягнення загальної мети? Ступінь внеску у реалізацію загальної мети. Показники (кількісні та якісні), які можна виміряти або принаймні точно описати, та які свідчать про зміну проточної ситуації. Використовуються під час оцінювання.	Якими є джерела інформації за визначеними показниками?	Які зовнішні фактори необхідно врахувати для досягнення цілей проєкту у довгостроковій перспективі?
КОНКРЕТНІ ЦІЛІ ПРОЄКТУ	Яким має бути основне досягнення проєкту? Основна(і) ціль(і) проєкту з урахуванням обґрунтованих переваг, що мають бути отримані бенефіціаром в результаті реалізації проєкту. Досягнення цілі(ей), в першу чергу, залежить від очікуваних результатів проєкту (досягнень), а також від факторів, що виходять за межі управління проєктом	Які показники дозволяють чітко зрозуміти, що ціль проєкту досягнута? Визначення кількісних, якісних та часових показників. Показники ефективності дозволяють здійснити якісний огляд та оцінку проєкту	Які джерела інформації є в наявності, які додатково можуть бути використані? Які методи доцільно застосувати для отримання необхідної інформації?	Які фактори та умови (зовнішні чинники) є необхідними для досягнення цієї цілі? При застосуванні вертикального логічного підходу важливо зіставити можливі припущення / ризики з відповідним рівнем втручання (у цьому полі вказуються припущення на рівні цілі, які мають важливе значення в умовах досягнення загальної мети)

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ	Які конкретні результати сприяють досягненню визначених цілей? Які зміни та вдосконалення будуть досягнуті проєктом?	Які показники свідчать про досягнення очікуваних результатів?	Які джерела інформації визначені для цих показників?	Які зовнішні умови повинні бути враховані для досягнення очікуваних результатів проєкту згідно з чітко визначеним графіком?
	За результатами реалізації проєкту у чітко визначені строки мають бути визначені конкретні досягнення, на зразок: вдосконалення процесів та процедур, покращення якості наданих послуг, розвиток компетенцій та посилення спроможності	Показники ефективності в переважній більшості використовуються під час здійснення моніторингу та оцінки проєкту		Фактори та умови, які не перебувають під безпосереднім контролем проєкту, але необхідні для досягнення його цілі(ей)
ЗАХОДИ	Які ключові заходи та в якій послідовності мають бути реалізовані для досягнення очікуваних результатів?	ЗАСОБИ (СПОСОБИ) ⁱ	Які інформаційні ресурси використовуються для висвітлення інформації про стан реалізації проєкту?	Фактори та умови, які не перебувають під безпосереднім контролем проєкту, але необхідні для досягнення його очікуваних результатів
	Необхідно розробити робочу програму з переліком конкретних завдань, які мають бути реалізовані у рамках проєкту (не усі заходи та активності мають бути викладені у матриці). Необхідною передумовою ефективної реалізації заходів є професійні навички, наявність достатніх фінансових ресурсів та залучення партнерів, а також цільових груп і бенефіціарів.	Які ресурси необхідні для реалізації визначених заходів? Доцільно окреслити перелік основних ресурсів (матеріально-технічне забезпечення, людські ресурси, обладнання, організація навчальної діяльності, підвищення кваліфікації, експертна підтримка тощо)	ВИТРАТИ Якими є витрати проєкту? Доцільно здійснити розрахунки витрат (розподіл бюджету) на усі ресурси, необхідні для реалізації заходів проєкту.	
				ПЕРЕДУМОВИ

Існує загальна послідовність заповнення ЛСМ, що починається з опису проекту та логіки втручання (зверху вниз), визначення припущень та ризиків (знизу вгору), а також показників ефективності та джерел перевірки (перехресний принцип). Послідовність заповнення ЛСМ відображена у таблиці 11, що представлена нижче.

Таблиця 11

Послідовність заповнення ЛСМ

Опис проекту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники ефективності	Джерела перевірки	Припущення, ризики
Загальна мета 1	10	11	9
Конкретні цілі проекту 2	12	13	8
Очікувані результати 3	14	15	7
Заходи 4	Засоби 16	Витрати 17	6
			Передумови 5

Перший етап розроблення ЛСМ

Логіка втручання ЛСМ містить опис загальної мети проекту, конкретних цілей, очікуваних результатів та заходів. Послідовність заповнення складових логіки втручання на першому етапі розроблення ЛСМ відображена таблиці 12.

Таблиця 12

Перший етап розроблення ЛСМ

Опис проекту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники ефективності	Джерела перевірки	Припущення, ризики
Загальна мета			
Конкретні цілі проекту			
Очікувані результати			
Заходи	Засоби (способи)	Витрати	Передумови

➤ **Загальна мета проекту** – це бажаний та доведений результат, досягнутий у межах певного строку при заданих умовах реалізації проекту. Мета проекту має свою структуру, яка може бути подана як ієрархія цілей проекту. При визначенні

мети проекту використовується інформація з «Дерева цілей». Крім того, визначаються очікувані результати діяльності на певний строк; їх кількісна оцінка, умови, за яких ці результати мають бути досягнуті.

➤ **Конкретні цілі проекту** визначають майбутній бажаний стан існуючої проблеми. Цілі можуть бути короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими, але обов'язково взаємозалежними. Від досягнення короткострокових цілей, як правило, залежить досягнення довгострокової мети. Короткострокові цілі стосуються цільових груп проекту, середньострокові можуть охоплювати більший загальний загал, а довгострокові стосуються всього суспільства.

➤ **Очікувані результати** – одержання конкретних позитивних змін. Результати є критеріями оцінки ефективності проекту й демонструють, наскільки розробники розуміють, до чого вони прагнуть, і як будуть цього досягати. Результати варто розписувати як чіткий перелік фактів, що відповідають поставленим цілям і загальній меті проекту. Результати повинні мати середньостроковий та довгостроковий ефект. Бажано, щоб усі результати мали кількісні (кількість реалізованих заходів, їх учасників, розроблених нормативно-правових актів тощо) та якісні (позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів) показники.

➤ **Заходи** – завдання, які необхідно здійснити для одержання запланованих результатів за допомогою наявних і запитуваних ресурсів. Для ефективної реалізації поставлених цілей необхідно розробити план заходів (календарний план-графік реалізації заходів проекту), що міститиме короткий опис діяльності / заходу, шляхи, методи та хід їх виконання, відомості про цільову групу, яка буде залучена, або прийматиме участь у виконанні заходу.

Етапами підготовки плану заходів є наступні:

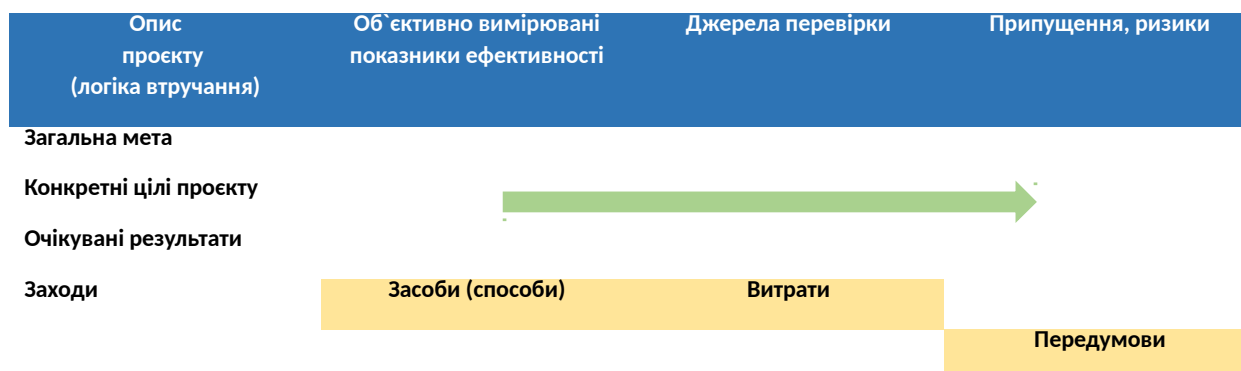
- визначення переліку основних дій;
- розбивка основних дій на окремі завдання;
- визначення послідовності та взаємозалежності дій та завдань;
- оцінка початку, тривалості й завершення кожної дії та кожного завдання;
- визначення показників ходу виконання проекту або віх, за якими може проводитися оцінка виконання;
- визначення професійного досвіду, необхідного для проведення заходів і виконання завдань;
- розподіл завдань серед учасників команди проекту.

Другий етап розроблення ЛСМ

Послідовність заповнення ЛСМ на другому етапі відображена у таблиці 13, що представлена нижче.

Таблиця 13

Другий етап розроблення ЛСМ



Показники ефективності – об'єктивно вимірювані індикатори досягнення цілей та результатів проекту (кількість, якість, час), що дозволяють здійснити моніторинг та оцінку проекту. Для визначення заходів проекту показники трансформуються в «Засоби», що мають бути розроблені відповідно до критеріїв SMART підходу (див. рис. 12).



Рис. 12. Критерії SMART підходу

Джерела перевірки⁶ показують, де і в якій формі можна знайти інформацію про досягнення проєкту. Ці джерела дозволяють перевірити, чи досягає проєкт запланованого рівня показників. Бажано надати перелік конкретних джерел та інформаційних ресурсів, які будуть використовуватися, і, за наявності, відповідні посилання. На рівні результатів, це має бути головним чином внутрішня проєктна документація, інколи дослідження, що включені в процес реалізації проєкту в рамках запланованих заходів.

Найкращими джерелами перевірки є:

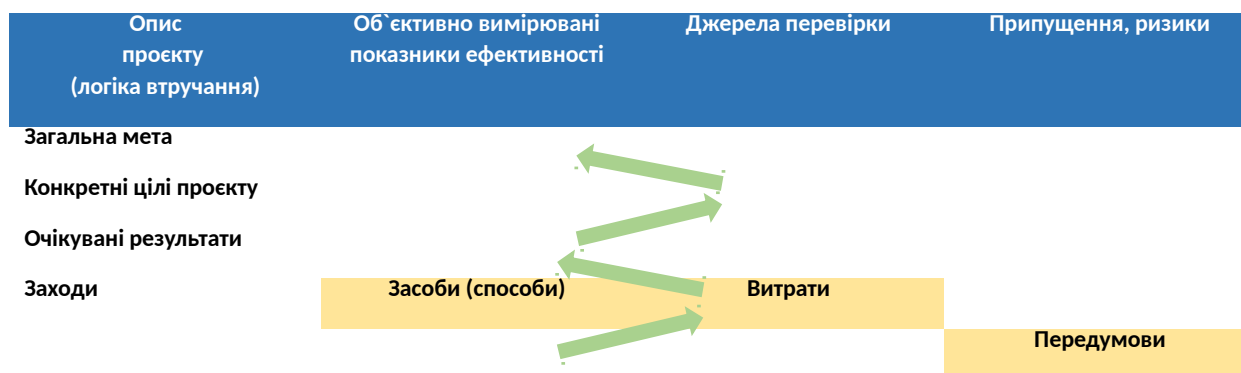
- відповідні зовнішні джерела (поза межами контролю проєкту);
- достатньо конкретні та такі, що безпосередньо показують рівень та якість показника ефективності;
- надійні та доступні (наприклад, Інтернет ресурс);
- з помірними витратами на отримання інформації (безкоштовні або бюджетні).

Третій етап розроблення ЛСМ

Послідовність заповнення ЛСМ на третьому етапі відображена у таблиці 14.

Таблиця 14

Третій етап розроблення ЛСМ



Припущення, ризики – зовнішні фактори, які можуть вплинути на хід або успіх проєкту, над якими керівництво проєкту не має прямого контролю. Вони формулюються в позитивному ключі. Сформульовані у вигляді негативних тверджень, припущення стають проєктними ризиками (вірогідність того, що подія або діяльність може негативно вплинути на досягнення цілей проєкту або заходів).

⁶ Джерело перевірки має вказувати, яку саме інформацію буде отримано (наприклад, з адміністративних записів, спеціальних досліджень, вибіркового опитувань, спостережень тощо); де та у якій формі слід здійснювати збір інформації (звіти про хід виконання), проєктні рахунки, офіційні статистичні документи, сертифікати на завершення проєктних робіт тощо); хто повинен збирати / надавати інформацію (відповідальні працівники, команда управління проєктом); коли / як часто має бути здійснено збір даних (наприклад, щомісяця, щокварталу, щорічно тощо).

Припущення зазвичай прогресивно визначаються на етапі аналізу. Аналіз заінтересованих сторін, проблем, цілей та стратегій буде висвітлювати низку факторів (на зразок, політичних, інституційних, технічних, соціальних та / або економічних змін), які впливатимуть на хід реалізації проєкту, але на які керівництво проєкту не має впливу. Виявлення основних припущень та ризиків дозволяє завчасно усвідомити передумови, яку необхідно врахувати до початку реалізації проєкту для досягнення його цілей.

Перед тим, як включити ваші припущення та ризики до ЛСМ, поверніться до аналізу проблем. Гілки «Дерева проблем», які не було включено до проєкту, але є важливими для досягнення цілей під час аналізу проблем, можуть бути визначені у якості ймовірних ризиків.

SWOT-АНАЛІЗ

SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для установи можливостями, загрозами, сильними сторонами (переваги) та слабкими (недоліки). SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коректування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори.

SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Він може використовуватися або як інструмент для загального аналізу, або для того, щоб подивитися, як установа може вирішити певну проблему чи виклик.

Найважливіше завдання SWOT-аналізу — допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Для здійснення SWOT-аналізу необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище установи разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами, які властиві установі, а також зовнішніми загрозами і можливостями.

Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними.

Метод використовує 4 ключові елементи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Задля зручності їх зображують схематично у вигляді матриці з 4-х стовпців (див. рис. 13) та у вигляді таблиці 15, що представлена нижче.



Рис. 13. Модель SWOT-аналізу

Таблиця 15

Модель SWOT-аналізу

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
СИЛЬНІ СТОРОНИ	1. Як скористатися можливостями?	2. За рахунок чого можна зменшити загрози?
СЛАБКІ СТОРОНИ	3. Що може зашкодити скористатися можливостями?	4. Якими є найбільші загрози для установи?

Внутрішні чинники

До цієї групи належать сильні та слабкі сторони діяльності, і саме з їхнього вивчення починають аналіз. Внутрішні чинники визначаються ресурсами, які є у розпорядженні установи, а також процесами, на які установа має безпосередній вплив.

Позиції установи оцінюють за такими критеріями:

- фінансові ресурси: джерела фінансування, можливості отримання доходу, інвестиції;
- фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість;
- людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія, волонтери;
- доступ до природних ресурсів, патенти, авторські права;
- внутрішні процеси: тренінги, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для представників громадськості, ієрархічна структура відділів тощо.

Зовнішні чинники

Тільки після того, як було досконально розглянуто та оцінено внутрішні чинники, переходять до аналізу можливостей і загроз, що прямо чи опосередковано впливають на ефективність діяльності установи. Організація не здатна контролювати ці процеси, однак повинна їх знати та враховувати.

До зовнішніх чинників належать:

- відносини з іншими заінтересованими сторонами;
- економічні тенденції;
- зовнішнє фінансування;
- політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції.

Визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти рішення: посилити слабкі сторони установи завдяки наявним ресурсам чи відмовитися від ризикованого напрямку розвитку, зменшивши потенційні зовнішні загрози. Загалом стратегії мають бути сфокусовані на акумуляції сил та використанні можливостей, що дозволить уникнути чи подолати загрози.

4.4. Корисні посилання

1. Кожушко Л.Ф. Управління проєктами: навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, С.М. Кропивко. – К.: Кондор, 2015. – 388 с.
2. Ноздріна Л.В. Управління проєктами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
3. Петренко Н.О. Управління проєктами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.
4. Петрович Й.М. Управління інноваційними проєктами / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
5. Седель О.Я. Управление проектами: Учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
6. Сословський В.Г. Проєктне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
7. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
8. Шигимага А.Ф. Проєктний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.
9. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
10. Кучеренко В.Р. Управління проєктами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / В.Р. Кучеренко, Е.А. Кузнецов, О.С. Маркітан. – Харків: Бурун Книга, 2010. – 272 с.
11. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
12. Чевганова В.Я. Проєктний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
13. Череп А.В. Аналіз інвестиційних проєктів: практикум / А.В. Череп, В.З. Бугай, Є.Л. Білий, А.В. Бугай. – К.: Кондор, 2011. – 260 с.
14. Швець Л.П. Проєктний аналіз: навчальний посібник / Л.П. Швець, О.В. Пилипак, Н.І. Доберчак. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 644 с.
15. Бізнес-планування: навчальний посібник / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 173 с.
16. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
17. Васильченко М.І. Проєктний підхід до управління впровадженням

- продуктових інновацій на підприємстві [Електронний ресурс] / М.І. Васильченко, О.С. Маслак // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. – 2018. – № 20. – С. 53-60. – Режим доступу: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/4463>
18. Дрогомирецька М.І. Проекти державно-приватного партнерства як головна умова сталого розвитку територій / М.І. Дрогомирецька // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції (Уманський національний університет садівництва, Умань, 21-22 квітня 2016 р.): у 2-х ч. – Ч. 1. – Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2016. – 176 с. – С. 69-70.
 19. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
 20. Петренко Н.О. Управління проектами: навчальний посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустріч, М.О. Гоменюк. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 244 с.
 21. Петрович Й.М. Управління інноваційними проектами / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 316 с.
 22. Седель О.Я. Управление проектами: учебно-методическое пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович. – Брест: Издательство БГУ, 2014. – 150 с.
 23. Сословський В.Г. Проектне фінансування: навчально-методичний посібник / В.Г. Сословський. – Львів: Новий світ-2000, 2015. – 260 с.
 24. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навчальний посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2009. – 320 с.
 25. Толкованов В.В. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві. Навчально-практичний посібник/ Толкованов В.В. – Київ, 2019. - 192 с.
 26. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навчальний посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: Видавництво ХНАМГ, 2012. – 181 с.
 27. Чевганова В.Я. Проектний аналіз: навчальний посібник / В.Я. Чевганова, В.В. Биба, А.С. Скрильник. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
 28. Шигимага А.Ф. Проектний аналіз: навчальний посібник / А.Ф. Шигимага, Н.В. Ільченко. – К.: Кондор, 2015. – 320 с.
 29. Chevhanova V. The development of housing market in Ukraine: modelling and prospects / V. Chevhanova, O. Hryhoryeva, O. Khadartsev // International Journal of Engineering & Technology, 7 (3.2), 2018, P. 71-78. Website: www.sciencepubco.com/index.php/IJET
 30. Skrylnik A.S. Inclusive entrepreneurship infrastructure development special aspects in Ukraine / Skrylnik A., Valiavskiy S., Voloshina O. // International Journal of Engineering & Technology, Vol.7, №3.2, (2018), pp. 425-430, <http://dx.doi.org/10.14419/ijet.v7i3.2.14565>

