

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

Ю. В. Ковбасюк, К. В. Плоский

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
(дистанційний курс)**

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2015**

*Схвалено Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентіві України (протокол № 48 від 18 травня 2015 р.)*

Автори:

Ю. В. Ковбасюк, доктор наук з державного управління, професор, президент Національної академії державного управління при Президентіві України, професор кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою, заслужений економіст України;

К. В. Плоский, кандидат наук з державного управління, доцент, докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентіві України.

Рецензенти:

В. В. Тертичка, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентіві України;

Л. І. Даниленко, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентіві України.

Ковбасюк Ю. В.

К56 Управління проектами (дистанційний курс) : навч.-метод. матеріали /
Ю. В. Ковбасюк, К. В. Плоский. – К. : НАДУ, 2015. – 72 с.

У навчально-методичних матеріалах розкрито основи управління проектами у публічній сфері, зокрема з питань використання проектного підходу для вирішення завдань розвитку на різних рівнях публічного управління задля досягнення стратегічних результатів з мінімальними витратами ресурсів.

Розраховані на використання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

УДК 005.8

*Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
Національної академії державного управління при Президентіві України
для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.*

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Проектний підхід, його місце і роль в публічному управлінні	5
2. Основні поняття проектного підходу	7
3. Технологія управління проектами публічної сфери	14
4. Управління портфелем проектів	39
5. Команда проекту та лідерство	43
Питання і завдання для самоперевірки та контролю знань	49
Післямова	61
Словник	62
Література	69

Вступ

Одним з важливих напрямків соціально-економічного розвитку та подальшого становлення системи публічного управління є розширення практики використання інструментів стратегічного управління й управління проектами. Ефективно застосовувати такі інструменти – завдання передусім державних службовців, посадовців місцевого самоврядування, представників громадських об'єднань, бізнесу, інших представників громади.

Без реалізації проектів важко уявити розвиток як державних установ, так і комерційних організацій, як великих корпорацій, так і малих підприємств. Упровадження управління проектами підвищує гнучкість та динаміку організації, децентралізує відповідальність керівництва організацією з функціональним управлінням і дає можливість вивчити організацію, її процедури з метою проведення організаційних змін.

Проектний підхід успішно реалізується в багатьох країнах на різних рівнях публічного управління. В Україні також усе більше органів державного управління та місцевого самоврядування намагаються застосувати проектний підхід до своєї діяльності. Але ці установи зіштовхуються зі складністю адаптації інструментів проектного менеджменту до вітчизняного публічного адміністрування. Існують і розбіжності в понятійному апараті.

Опанування курсу «Управління проектами» сприятиме формуванню у особи, що навчається, системи знань щодо сучасних підходів та моделей управління проектами, а також вмінь використовувати проектний підхід для вирішення задач розвитку на різних рівнях публічного управління задля досягнення стратегічних результатів з мінімальними витратами ресурсів.

1. Проектний підхід, його місце і роль в публічному управлінні

Основи проектного підходу до управління, його переваги і особливості.

Потреби і сфери застосування проектного підходу в публічному управлінні.

Інтеграція стратегічного і проектного підходів.

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

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

Як елементи управління проектами виділяються:

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

– *об'єкт управління* – проект;

– *суб'єкт управління* – команда та керівник проекту;

– *процес управління* – реалізується через комунікації та прийняття рішень.

Управління проектами в публічній сфері – специфічна тимчасова управлінська діяльність, спрямована на розв'язання публічної проблеми через чітку постановку цілей, визначення суспільно-корисного результату і застосування інструментарію і технологій проектного підходу.

В управлінні проектами публічної сфери виокремлюються муніципальні проекти, які мають *специфічні ознаки*:

– *спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території та досягнення соціально-економічних вигод територіальної громади;*

– *затверджені у складі проектної частини стратегії;*

– *здійснюються під егідою органу муніципального управління;*

– *мають центри відповідальності у структурних підрозділах органу муніципального управління;*

– *за результатами їх виконання можуть бути отримані як позитивні фінансові потоки, економічні ефекти, так і суто соціальні вигоди.*

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

Негативні аспекти практики розробки проектів (програм) публічної сфери:

- розмиті (нечіткі) стратегічні рамки проекту (слабкий зв'язок із стратегією);
- поверхневий аналіз ситуації без встановлення причинно-наслідкових зв'язків;
- планування орієнтоване на заходи (роботи, процес), а не на цілі і результати;
- ефект від проекту неможливо перевірити;
- виключна увага на фінанси;
- короткострокове бачення;
- слабкоопрацьована і неточна проектна документація.

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

У такому розумінні *проект* (як категорія “часткове”) завжди пов'язаний із стратегією діяльності (як категорія “загальне”) і є засобом реалізації стратегічних цілей, а через них – засобом досягнення місії. Отже, кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, як інструмент її реалізації, а стратегія – реалізовуватися на засадах проектного підходу до реалізації пріоритетів.

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

У публічному управлінні програмно-цільове бюджетування орієнтоване на соціально-визначений результат і прозорість витрачення бюджетних коштів. Акценти робляться на тому, *що конкретно і скільки потрібно зробити* для задоволення нагальних потреб громадян і скільки це буде коштувати платникам податків. Отже, фінансуванню підлягають конкретні проекти реалізації стратегічних пріоритетів, а не бюджетні установи, які традиційно одержують бюджетні кошти «на утримання».

Переваги застосування проектного підходу в стратегічному плануванні:

- цільова координація діяльності з чіткою орієнтацією на виконання встановлених обмежень;
 - комплексна логічна впорядкованість робіт з реалізації стратегічних ініціатив;
 - стандартизована за визнаними регламентами і методиками покрокова технологія організації командної діяльності;
 - концентрація зусиль, ресурсів, відповідальності на команді і керівнику проекту;
 - чіткий розподіл ролей і обов'язків членів команди
- логічний зв'язок з програмно-цільовим бюджетом.

2. Основні поняття проектного підходу

Основні поняття і постулати проектного підходу.

Оцінювання ефективності та суспільної корисності проектів.

Аналізуючи роботу будь-якої організації, практично завжди можна виділити **два основних види діяльності**, які існують паралельно:

- поточні, повторювані процеси (операції);
- проекти.

Поточна діяльність в організації та в проекті значною мірою відрізняються між собою:

Аспект діяльності	Поточна діяльність	Проект
Характер діяльності	діяльність, яка постійно повторюється	разове виконання конкретної роботи
Ступінь інтенсивності використання ресурсів	відносно низька	висока
Тип проблем, що вирішуються	рутинні проблеми, які часто повторюються	унікальні проблеми, які потребують виняткового вирішення, що не має аналогів
Персонал, залучений до роботи	сталий колектив, налагоджені зв'язки	тимчасовий колектив, можлива ротація кадрового складу
Ціна допущених помилок	достатньо низька ціна управлінських прорахунків	висока плата за припущені помилки
Використання накопиченого досвіду	постійна можливість повернення до досвіду минулого	необхідність пошуку оригінальних методів вирішення проблем

Проект є специфічним видом плану щодо здійснення командою проекту на чолі з керівником тимчасової унікальної діяльності в умовах невизначеності та чітко заданих ресурсних і специфічних обмежень з реалізації комплексу взаємозалежних послідовних подій і робіт, що тісно пов'язані загальною метою і спрямовані на отримання суспільно-корисного результату, який узгоджений з місією організації і представляє собою збалансовані вигоди (цінності) для всіх зацікавлених сторін, після досягнення чого проект закінчує свій життєвий цикл

Програма – сукупність проектів, пов'язаних єдиною метою та змістом.

Портфель проектів – сукупність проектів, що одночасно виконуються в соціально-економічній системі (організації, органі влади) і можуть бути як взаємопов'язані за цілями, так і ні, конкуруючи за ресурси організації

Стратегічний портфель – збалансована сукупність проектів, які динамічно змінюються та спрямовані на реалізацію стратегічних цілей держави. Стратегічний портфель держави являє собою набір діючих програм, проектів, підлеглих портфельів та інших робіт в країні у певний момент часу.

Послідовність проектів називається «ланцюгом» проектів, який не є портфелем, але цілком може бути програмою.

Загальна характеристика управління проектами

Основні характеристики	Проект	Програма	Портфель
Ціль	досягнути конкретного результату	досягти стратегічних змін	координувати, оптимізувати і коригувати стратегію
Бачення і стратегія	взаємозв'язані через робочу оболонку проекту	реалізуються програмою	регулюються стратегією і знаходяться під її моніторингом
Вигода	майже абсолютно виключена з проекту	майже повністю включена в програму	майже абсолютно виключена з портфеля
Організаційні зміни	часто виключені з проекту	зазвичай включені в програму	виключені з портфеля
Час і витрати	визначені й реалізовані	орієнтовно окреслені та розбиті на окремі проекти	визначаються пріоритетами й стратегічними цілями

Проект існує у певному середовищі, є його породженням і закликаний змінити його. Тобто успіх проекту залежить від адекватного опису середовища. **Середовище управління проектом** – динамічна система взаємозв'язку і взаємодії суб'єктів та об'єктів власності, управління або якого-небудь інтересу, що породжує фактори впливу на підготовку та реалізацію проекту

Середовище управління проектом характеризується трьома групами факторів:

- фактори зовнішнього середовища: політичні, економічні, соціальні, правові, культурні, природні;
- середовище на рівні підприємства (органу влади): керівництво, структура, інформаційне забезпечення, постачання;
- середовище на рівні проекту: структура управління проектом, стиль керівництва, комунікації, учасники, соціально-економічні умови.

Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проект, виходячи зі своїх інтересів, компетенцій та ступеню залучення до проекту.

Синонімом словосполучення «учасники проекту» є «зацікавлені сторони» (stakeholders). Всі зацікавлені сторони можуть здійснювати вплив на проект *прямо і опосередковано*. Склад учасників проекту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу.

В публічному управлінні розрізняють таких учасників проекту:

Менеджер (керівник) проекту (Project Manager) – особа, відповідальна за управління проектом.

Куратор проекту (Project Sponsor) – особа усередині або поза організацією, що забезпечує контроль виконання проекту.

Замовник (Project Customer) – особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання.

Користувач продукту проекту (User) – особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту.

Зацікавлені сторони в проекті (Stakeholders) — учасники проекту.

Виконуюча організація (Performing organization) – організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проектних робіт.

Члени проектної команди (Project team members) – група, що виконує роботу за проектом.

Впливові особи (Influencers) – особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проекту, але через своє положення в організації можуть вплинути, позитивно або негативно, на просування проекту.

Проектний офіс (Project Management Office) – підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту.

На здійснення проекту впливають й **інші сторони** з оточення проекту, зокрема такі як: координаційна рада – колективний орган, який вибирає проекти для реалізації, затверджує плани робіт і їх зміни, призначає куратора і затверджує керівника проекту; куратор проекту – представник керівництва материнської організації, що займається виконанням робіт проекту; конкуренти основних учасників проекту; громадські групи та населення, чий економічний і позаяк економічний інтерес зачіпає реалізація проекту; спонсори проекту; консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, залучені до процесу здійснення проекту тощо.

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

Узагальнений життєвий цикл проекту – проміжок часу існування проекту з урахуванням виконання робіт з ініціалізації, розробки, реалізації та експлуатації проекту.

Визначення часових меж життєвого циклу проекту є питанням неоднозначним. Частіше життєвий цикл проекту визначають як проміжок часу від виникнення ідеї до повного завершення проекту, іноді – проміжок часу від першої витрати до отримання останньої вигоди проекту.

Найбільш розповсюдженим є виокремлення чотирьох фаз життєвого циклу проекту:

- передінвестиційна (концептуальна) фаза;
- фаза розроблення;
- фаза реалізації;
- фаза експлуатації та завершення.

Офіс управління проектом. Є частиною існуючої організації, що має забезпечити єдність проектів з баченням і стратегією розвитку організації, реалізує постійну підтримку проектів, збирання управлінської

інформації, розробку стандартів управління проектами в організації, моніторинг і координацію проектів, звітність.

Технологічна зрілість організації в області управління проектами – це міра готовності підприємства (організації) до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу.

Технологічно незрілою вважається організація, в якій якість і результат процесів розробки продукту труда (і управління проектами) залежать лише від діяльності конкретних виконавців і менеджерів, а рішення часто імпровізуються «на ходу». У цьому випадку існує велика ймовірність перевищення бюджету або інших обмежень проекту, тому менеджмент зайнятий, переважно, “латанням дірок”. Навпаки, у зрілій організації наявні чітко регламентовані процедури управління проектами і створення продуктів проекту.

Кроки створення технологічно зрілої організації реалізуються у такій логічній послідовності:

- навчити і сертифікувати ключових проектних менеджерів підприємства в межах існуючих систем сертифікації (вихідний рівень);
- сформулювати мінімально необхідний словник термінів управління проектами і планомірно запроваджувати загальну професійну мову (перший рівень);
- переглянути бізнес-процеси організації, пов’язані з управлінням проектами, створити відповідні регламенти (другий рівень);
- провести упровадження проектної методології на основі створення проектного офісу (третій рівень);
- запровадити у практику управління проектами інструменти стійкого розвитку на основі концепції взаємодії життєвих циклів, постійного покращення, бенчмаркінгу, реінжинірінгу продуктів і бізнес-процесів (четвертий рівень).

Управління проектом – діяльність із завершення цільового комплексу подій і робіт із збереженням ключового змісту проекту й відповідно до зовнішніх та внутрішніх вимог щодо продукту, вартості, часу, якості з метою забезпечення задоволеності учасників проекту. **Проект закінчується, коли досягнуті поставлені перед ним цілі.**

Основні проблеми управління проектом містяться у трикутнику взаємозв’язків між ресурсами, часом, якістю.

Область знань по управлінню проектами (Project Management Knowledge Area) – особлива область управління проектами, яка визначається її вимогами до знань й описується в термінах її складових: процесів, практик, входів, виходів, інструментів та методів. **Визначено 9 областей знань (функцій) управління проектами:**

- управління інтеграцією (ініціація і координація проекту) (Project Integration Management);
- управління предметною областю проекту (змістовна сутність) (Project Scope Management);

- управління якістю (вимоги до результатів, стандарти) (Project Quality Management);
- управління часом (бюджет часу) (Project Time Management);
- управління вартістю (фінансовий і матеріальний бюджет) (Project Cost Management);
- управління персоналом проекту (підбір, підготовка, організація роботи) (Project Human Resource Management);
- управління комунікаціями (моніторинг і прогнозування ходу робіт і результату) (Project Communication Management);
- управління закупівлями (контрактами) (контрактація виконавців) (Project Procurement Management);
- управління ризиками (зниження рівня невизначеності в проекті) (Project Risk Management).

Кожна область знань складається з набору процесів управління проектами. Область знань, що визначається використанням конкретних матеріалів, інструментів, методів та результатів, вказує на приналежність кожного з процесів до певної процесної групи.

Наприклад, область знань «**Управління персоналом**» включає такі процеси:

- планування персоналу (Human Resources Planning), що відноситься до групи процесів планування (Planning Process Group);
- створення команди проекту (Acquire Project Team), що відноситься до групи процесів виконання (Executing Process Group);
- розвиток проектної команди (Develop Project Team), що відноситься до групи процесів виконання (Executing Process Group);
- управління командою проекту (Manage Project Team), що відноситься до групи процесів моніторингу і контролю (Monitoring and Control Process Group).

Управління проектом виконується з допомогою процесів з використанням спеціальних знань, навичок, інструментів та методів по управлінню проектами, які отримують входи і створюють виходи процесів, тобто **управління проектом здійснюється за процесним підходом**.

Успіх прийнятого в сучасному світі процесного підходу до побудови бізнесу і управління ним обумовлений перш за все тим, що дозволяє організації врахувати такий важливий аспект діяльності, як орієнтація на кінцевий продукт, тобто надання якісного продукту в стислі терміни і з мінімальними витратами. Крім того, сама модель системи, за одиницю управління якої береться процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на зовнішні і внутрішні зміни.

Процес – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, яка має чітко визначені вхід і вихід і створює в результаті цінність (додану вартість).

Перевага процесного підходу полягає також в безперервності управління, яке він забезпечує на стиках окремих підпроцесів з урахуванням їх взаємодії.

Згідно з ідеями процесного підходу проект є унікальним процесом, що є сукупністю взаємозв'язаних скоординованих підпроцесів.

Управління проектом як процесом передбачає досягнення цілі згідно з визначеними вимогами з врахуванням обмежень за термінами, вартістю і показникам якості. Всі процеси проекту пов'язані своїми результатами – результат виконання одного стає вихідною інформацією для іншого.

З погляду процесного підходу доцільно виділити *дві групи пов'язаних з проектом процесів*: процеси управління проектом; процеси життєвого циклу проекту. Процеси можуть бути розбиті на *п'ять основних груп*, що реалізують різні **функції управління**:

- процеси ініціації – ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- процеси планування – визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їхнього досягнення;
- процеси виконання – координація людей та інших ресурсів для виконання плану;
- процеси моніторингу і управління – визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів, визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, ствердження і застосування;
- процеси завершення – формалізація виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу.

Взаємозв'язки між групами процесів логічні. Багато процесів виконуються паралельно, у тому числі і процеси з різних груп. Основні процеси в проекті не відбуваються послідовно, а накладаються один на одного, причому їх активність також є змінною.

Для проектів публічної сфери (підхід Єврокомісії) *управління проектним циклом* (програмування, ідентифікація, формулювання, фінансування, упровадження, моніторинг) розглядається як специфічна управлінська діяльність впродовж життєвого циклу проекту, спрямована на розв'язання публічної проблеми через визначення цілей і застосування інструментарію і технологій проектного підходу.

Таке управління передбачає:

- детальний аналіз проблем;
- планування, орієнтоване на ціль;
- результат, який можна виміряти;
- наскрізну увагу до якості;
- фокусування на сталому ефекті проекту;
- стандартизований формат проектної документації.

При цьому мають бути реалізовані такі принципи управління проектним циклом:

Доречність (актуальність):

- детальний аналіз проблеми;
- уроки і досвід попереднього розв'язання проблеми;

- цілі і стратегія проекту визначаються з позицій корисності для кінцевих споживачів;
- залучення кінцевих;
- споживачів до планування на ранніх стадіях проекту.

Здійсненність:

- планування реальних цілей на момент реалізації проекту;
- урахування можливостей організацій-виконавців проекту;
- розробка логічних цілей і результатів, які піддаються вимірюванню;
- урахування ризиків і припущень при розробці проекту.

Сталість (коли кінцеві споживачі продовжують отримувати вигоду від проекту після його завершення):

- політична підтримка;
- захист довкілля;
- гендерні та соціально-культурні питання;
- організаційні та керівні можливості;
- відповідна технологія;
- фінансово-економічна життєздатність.

Оцінювання фінансово-економічної ефективності проекту завжди здійснюється шляхом порівняння ситуації «з реалізованим проектом» та «без реалізованого проекту».

При оцінюванні слід враховувати *втрату вартості грошей у часі*:

– «майбутні» гроші «дешевше» теперішніх, тому що на їх майбутню вартість впливає інфляція, ризики, можливості отримання доходу від вкладення грошей (в бізнес або в банк на депозит);

– для створення коректних умов порівняння вартості майбутніх і теперішніх грошових потоків здійснюють операцію *дисконтування* (приведення майбутньої вартості грошей до теперішньої) за допомогою коефіцієнта дисконтування $1/(1+r)^t$

Для оцінювання фінансово-економічної ефективності проекту застосовуються показники, що засновані на даних про рух грошових коштів і враховують втрату вартості грошей у часі:

- чиста теперішня вартість (NPV);
- внутрішня норма прибутковості (IRR);
- індекс прибутковості (PI);
- дисконтований строк окупності (DPP).

Ураховуючи труднощі кількісного виміру ефективності проектів публічної сфери в термінах вигод-витрат, оцінювання суспільної корисності таких проектів може бути здійснене через визначення впливу проекту на вигоди територіальної громади, для чого розроблена відповідна класифікація вигод і відповідна методика оцінювання суспільної корисності проектів публічної сфери (муніципальних проектів) через вигоди територіальної громади. Головним критерієм успішності проекту є висока позитивна оцінка результатів проекту різними зацікавленими сторонами.

Провідні інституції світу у сфері управління проектами:

- IPMA (Internationale Project Management Institute) – Europe, Zurich, 1965. Об'єднує 50 нац. членів, 150000 проектних менеджерів. Створила глобальну систему знань та сертифікації компетентності проектних менеджерів – ICB;
- PMI (Project Management Institute) – USA, Philadelphia. Об'єднує 400000 проектних менеджерів, підтримує стандарт PMBoK;
- APM Group (Велика Британія), об'єднує 400000 проектних менеджерів, стандарт PRINCE2.

3. Технологія управління проектами публічної сфери

Сутність процесів ініціалізації проекту, підходів до формування цілі та результатів проекту. Місце, роль і зміст проектного аналізу. Основні інструменти структуризації та планування проекту. Підходи і технології управління реалізацією проекту.

На фазі **ініціалізації проекту** (концептуальна, передінвестиційна фаза) виконуються три групи робіт:

- розроблення концепції проекту;
- техніко-економічне обґрунтування проекту, його життєздатності та сталості;
- підготовка оцінного висновку (експертиза проекту).

Розроблення концепції:

- ідентифікація ідеї проекту (опрацювання проблеми, ідеї проекту, мети, продукту й результатів, очікуваних вигод, обмежень, ризиків проекту);
- SMART-деталізація мети;
- опис функціонування продукту.

На фазі ініціалізації проекту головна увага зосереджена на визначенні *проблеми*: уточнюється проблемна ситуація та описується проблема (публічна проблема), що буде вирішуватися в форматі проекту.

В основі всіх проблем, зокрема у публічній сфері, є *потреби зацікавлених сторін*. Тому аналіз зацікавлених сторін тісно пов'язаний з аналізом проблеми – природу проблеми можна достеменно зрозуміти лише оцінивши потреби кінцевих споживачів.

Під час аналізу зацікавлених сторін треба:

- визначити проблему (або можливість розвитку);
- визначити всі цільові групи, зацікавлені у потенційному проекті;
- визначити ролі, інтереси, можливості кожної групи (сильні та слабкі сторони);
- визначити можливості співробітництва або конфлікт взаємовідносин.

У ході аналізу та за його результатами слід сформулювати проблему і описати її просто, прозоро, конкретно через відповіді на такі запитання:

- що становить проблему, які її симптоми;

- соціально-економічний, політичний, правовий, технічний, культурний контекст;
- масштаб і впливи проблеми;
- чому з'явилася проблема, причини її виникнення;
- кого стосується проблема (зацікавлені сторони, цільові групи);
- що вже робилося з розв'язання проблеми і чому не вдалося досягти бажаних результатів (досвід);
- що буде, якщо проблема не буде розв'язана (статус-кво).

При формуванні *концепції проекту* розглядається *ідея проекту* - формалізоване представлення інформації, яка дає уявлення про:

- конкретну проблему діяльності;
- сутність та інноваційність задуму, його спроможність розв'язати проблему;
- мету проекту;
- орієнтовні очікувані вигоди;
- обмеження реалізації ідеї проекту;
- припущення та ризики реалізації ідеї.

При опрацюванні ідеї проекту здійснюються:

- консультації з зацікавленими сторонами (ЗС) і забезпечення їх активної участі у проекті (надати ЗС необхідну інформацію щодо альтернатив розв'язання проблеми, з'ясувати думки ЗС, залучити до роботи представників ЗС, визначити позиції ЗС щодо проекту);
- визначення ідеї (варіантів, альтернатив) проекту (на засадах інноваційного підходу);
- відбір ідеї (для проектів публічної сфери - на базі вимог принципів доречності, здійсненності, стійкості (матриця рішень);
- визначення мети, цілей та результатів проекту;
- оцінювання основних складових системи якості проекту (для проектів публічної сфери – з урахуванням вимог принципів актуальності, здійсненності, ефективності та належного управління).

Визначення *мети діяльності* базується на з'ясуванні причини проблеми у ході аналізу зацікавлених сторін. При цьому слід враховувати, що будь-яку проблему можна розв'язувати як мінімум двома альтернативними шляхами (сама очевидна альтернатива: нічого не робити-щось робити). При цьому реалізація кожної альтернативи – це основа окремого проекту. проте. Це будуть проекти з різною метою, тому що від вибору альтернативи залежить формулювання мети проекту.

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

Мета проекту – це модель майбутнього продукту проекту. Визначення мети діяльності базується на з'ясуванні причини проблеми у ході аналізу зацікавлених сторін.

Логічну структуру мети проекту можна уявити у вигляді трьох складових, перша з яких характеризує ключовий зміст діяльності, що необхідно реалізувати через проект для отримання продукту проекту в матеріальному вигляді (модернізація, реконструкція, сертифікація, упровадження, ліквідація, створення, розробка, побудова й т.п.); друга повинна давати уявлення про майбутній матеріальний продукт проекту, що кореспондується з назвою продукту проекту; третя містить бажані показники реалізації проекту в часі, вартості та, при можливості, особливості його реалізації (територіальні, оточення тощо).

Продукт – матеріалізоване чи не матеріалізоване (для послуги) завершення процесу споживання ресурсів (“вихід” процесу).

Результат – соціалізовані зміни у зовнішньому середовищі внаслідок використання продукту проекту.

Техніко-економічне обґрунтування проекту, його життєздатності та сталості:

- проектний аналіз: дослідження продукту проекту і середовища;
- ЕО, бізнес-план (альтернативи);
- оцінювання ефекту (цінності) і життєздатності проекту.

Прийнято розрізняти наступні види проектного аналізу:

- технічний;
- комерційний;
- екологічний;
- соціальний;
- організаційний (інституційний);
- фінансовий;
- економічний;
- аналіз ризиків.

Алгоритм проектного аналізу. Попередній аналіз здійсненності. Як характеризується зрілість галузі та конкурентоспроможність підприємства?

Комерційний аналіз. Чи є попит на продукт проекту? (попит на продукт проекту, вибір цільового сегменту, позиціонування продукту проекту, відповідність до прийнятої стратегії, ресурсне забезпечення проекту, заходи щодо просування продукту проекту).

Технічний аналіз. Чи є проект технічно обґрунтованим?

Екологічний аналіз. Який вплив здійснює проект на оточуюче середовище?

Фінансовий аналіз. Чи є проект життєздатним у фінансовому відношенні? Чи повертаються витрати на проект?

Економічний аналіз. Яка ефективність проекту для суспільства?

Соціальний аналіз. Яким чином проект сприяє вирішенню соціальних проблем? Як враховані інтереси різних соціальних груп?

Інституційний аналіз. Який ступінь сприяння зовнішнього оточення проекту його реалізації?

Аналіз ризиків. Яким чином невизначеність впливає на проект?

Базові рівні проектного аналізу:

Комерційний аналіз

1. Попит на продукт проекту.
2. Вибір цільового сегменту.
3. Позиціювання продукту проекту.
4. Відповідність до прийнятої стратегії.
5. Ресурсне забезпечення проекту.
6. Заходи щодо просування продукту проекту.

Технічний аналіз

1. Місце розташування (місце реалізації проекту).
2. Масштаб проекту.
3. Строки реалізації проекту у цілому та його фаз.
4. Доступність та досяжність джерел сировини, робочої сили та інших ресурсів.
5. Реалізуємість технологія.
6. Забезпечення якості.
7. Розрахунок витрат на виконання проекту з урахуванням непередбачених витрат.

Екологічний аналіз

1. Категорія проекту з позиції екологічного аналізу.
2. Заходи щодо запобігання негативного впливу проекту на навколишнє середовище.

Фінансовий аналіз

1. Оцінка інвестиційних витрат
2. Прогноз грошових потоків.
3. Вибір джерел фінансування, організація фінансування проекту.
4. Розрахунок показників ефективності проекту з урахуванням ризиків і невизначеності.

Економічний аналіз

1. Встановлення впливу проекту на економіку регіону.
2. Позиціювання проекту за критеріями економічної привабливості й ефективності.

Соціальний аналіз

1. Попередня соціальна ідентифікація проекту.
2. Відповідність концепції проекту соціальній орієнтації та задоволенню потреб населення.
3. Визначення цільових груп населення.
4. Прийнятність проекту для місцевого культурного середовища.
5. Соціальні наслідки проекту.

Інституційний аналіз

1. Характеристика політичних та економічних факторів, що впливають на проект.
2. Оцінка найважливіших законів та нормативних актів, що безпосередньо пов'язані з проектом.
3. Визначення оптимальної форми організації виконання проекту.

4. Вибір організаційної структури підприємства, що створюється або реорганізується для виконання проекту.

5. Принципи комплектування та навчання персоналу для виконання проекту.

6. Оцінка слабких і сильних сторін організації проекту, людських ресурсів фірми, кваліфікації, управлінських та адміністративних можливостей всіх учасників проекту

З використанням технології проектного аналізу здійснюється остаточне обґрунтування альтернатив реалізації проекту (за необхідністю готуються техніко-економічне обґрунтування чи бізнес-план на альтернативні варіанти реалізації проекту).

Підготовка експертного (оцінного) висновку:

- причини ініціації обраної альтернативи проекту
- попередній опис змісту проекту
- формалізація мети, продукту та результату проекту
- опис обмежень та допущень проекту

Готуються такі документи як *статут проекту, логічна матриця проекту.*

Очікувані результати проектів публічного управління повинні відповідати *вимогам сталості.*

Фінансова сталість:

– *економічна ефективність та показники самоокупності проекту:* за якими показниками буде вимірюватись - чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для розвитку механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону); якщо так, надати відповідне обґрунтування;

– *подальший розвиток й функціонування* відповідних (у тому числі започаткованих за результатами проекту) структур, організацій та підприємств на засадах самоокупності, або принаймні незалежності від грантового фінансування;

– *яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету* (бажано обґрунтувати фінансовий прогноз таких надходжень);

Інституційна сталість

– *запланований вплив від реалізації проекту на розвиток місцевих інститутів, зокрема комунальної інфраструктури, мережі спеціалізованих закладів, місцевого підприємництва, громадських організацій;*

– *чи отримано розвиток місцевих консалтингових організацій та впровадження у практику дій місцевого самоврядування залучення місцевого консалтингового потенціалу для вирішення питань місцевого значення (якщо таке передбачалося результатами проекту);*

– *які особи набули повноважень власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту.*

Політична сталість, критерії оцінювання структурного впливу проекту на:

- *формування місцевої політики у відповідній сфері (галузі),*

- якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень на відповідній території,
- зміни управлінської поведінки та форматів взаємовідносин органів місцевого самоврядування з комунальними підприємствами, установами, організаціями; місцевим підприємництвом та громадськими організаціями; з місцевими органами виконавчої влади; з органами місцевого самоврядування інших ланок та інших територіальних громад.
- *наповнення місцевої нормативно-правової бази та на перспективах її подальшого розвитку.*

Планування проекту здійснюється на фазі розроблення. Стратегічні планові рішення погоджуються із замовником та інвестором.

Планування проекту здійснюється за етапами:

1. Структуризація проекту.
2. Розробка планів-графіків реалізації проекту.
3. Ресурсне планування, постачання й контракти.
4. Планування бюджету проекту.

Структуризація проекту. Для вирішення задач планування проекту майбутня проектна діяльність може структуруватися за різними ознаками. *Структуризація проекту може здійснюватися за позначками:*

- за видами виконуваних робіт
- за відповідальними виконавцями
- за ресурсами
- залежно від специфічних вимог (наприклад, згідно методичним рекомендаціям Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування, вимог замовника, інвесторів)

Основними інструментами проектного менеджменту для структуризації проекту є:

- ієрархічна структура декомпозиції робіт – WBS (*Work Breakdown Structure*)
- організаційна структура проекту – OBS (*Organizational Breakdown Structure*)
- матриця відповідальності – RAM (*Responsibility Assignment Matrix*)
- структура ресурсів – RBS (*Resource Breakdown Structure*)
- структура вартості – CBS (*Cost Breakdown Structure*)

Ієрархічна структура декомпозиції робіт проекту – WBS (дерево робіт проекту) – це графічне подання згрупованих елементів проекту у вигляді пакетів робіт, які логічно та ієрархічно пов'язані з процесом вироблення продукту проекту.

WBS надає представлення у графічному вигляді про повний об'єм робіт, послуг і закупівель, які необхідно виконати для створення та реалізації проекту.

WBS є базою створення організаційної структури проекту (OBS) і системи управління проектом, оскільки зумовлює організацію робіт, послідовність та ієрархію проектних завдань і пакетів робіт на всіх подальших фазах життєвого циклу проекту.

WBS є основою розподілу відповідальності за досягнення цілей проекту між його виконавцями, чим встановлює, що всі роботи за проектом мають відповідальних і не випадуть з поля зору;

WBS забезпечує для членів команди розуміння загальних цілей і завдань за проектом.

Декомпозиція (розукрупнення) робіт проекту при побудові WBS може виконуватися за різними ознаками:

- за функціональною (за управлінським змістом потрібних робіт)
- за технологічною (з базуванням на технологіях вироблення продукту проекту)
- за фазами життєвого циклу проекту
- за ознакою виконавців робіт
- за ознакою потрібних ресурсів

Особливості побудови WBS:

– пакети робіт **не зв'язані за часом** виконання – пріоритетним є **принцип повноти**: важливо врахувати всі необхідні роботи для реалізації проекту

– кількість рівнів деталізації зумовлюється досягненням **необхідної різноманітності та достатності** для планування й моніторингу робіт проекту

– на найнижчому рівні розташовані пакети робіт, для розкриття змісту яких потрібне **знання предметної області проекту** (потрібні вузькі спеціалісти, що знають технологію виконання робіт)

Правила побудови WBS

1. На верхньому першому рівні WBS фіксують продукт проекту.

2. На другому рівні представляють укрупнені напрями діяльності за проектом згідно обраної ознаки його декомпозиції. Зміст цього рівня структури значною мірою залежить від типу, особливостей проекту та галузі, в якій він реалізується.

3. На третьому рівні деталізують роботи до пакетів робіт, виконання яких дозволяє отримати продукти діяльності на другому рівні WBS.

4. Подальша декомпозиція цих пакетів триває до моменту, коли пріоритетними стають знання предметної галузі (технологічних особливостей виконання пакету робіт). Тобто пакет робіт найнижчого рівня структури WBS може бути переданий відповідальній особі для планування і подальшої декомпозиції даного пакету робіт на елементарні роботи. Елементарною вважають роботу, що має один чіткий продукт, для якої можуть бути обчислені тривалість та витрати і для виконання якої може бути призначений конкретний відповідальний.

5. Кількість рівнів декомпозиції за різними гілками WBS може бути різною.

Робоче завдання. Розробляється для кожної *елементарної роботи* з урахуванням *технічних і технологічних критеріїв* виробництва продукту проекту і його складових частин. Призначено для забезпечення *максимальної*

ймовірності того, що виконавці представляють саме той *продукт* (або послугу), що був закладений при формуванні WBS.



Рис. 4.1. Приклад WBS проекту

Організаційна структура проекту (OBS) – є графічним відображенням виконавської ролі учасників проекту (фізичних та юридичних осіб) та їхніх відповідальних осіб, залучених до реалізації проекту.

OBS визначається за переліком пакетів робіт *нижнього рівня* кожної гілки WBS і представляється *відповідальними* за виконання пакетів робіт.

Елементами OBS можуть бути:

- окремі виконавці (керівники, фахівці, службовці);
- організації, структурні підрозділи і служби, у яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки;
- зовнішні постачальники обладнання, послуг;
- інші організації.

Правила побудови OBS

1. На верхньому рівні OBS проекту знаходиться керівник та команда управління проектом.

2. На наступному рівні – виконавці: організації, відділи, підрозділи тощо. Виконавцями виступають окремі організаційні структури, які володіють технологією виконання пакетів робіт нижчого рівня у WBS проекту.

3. Останнім рівнем OBS є відповідальні особи виконавців. Це не обов'язково повинні бути керівники, а ті співробітники, яким доручено безпосередньо організовувати і відповідати перед виконавцем за виконання конкретного елемента WBS проекту.

4. На етапі планування, коли розробляють OBS проекту, дуже часто невідомо, які конкретні організації та їхні відповідальні особи будуть залучені

до проекту. Відповідь на це запитання буде отримана тільки після проведення відповідних тендерів на виконання робіт. Тому попередньо в OBS проекту вводять умовні позначення виконавців та їх відповідальних осіб, які потім змінюють на конкретні дійсні назви та прізвища.

5. Типи зв'язків між елементами OBS:

- вертикальні, або зв'язки підпорядкування;
- горизонтальні (функціональні), або відносини під час співпраці і узгодження.

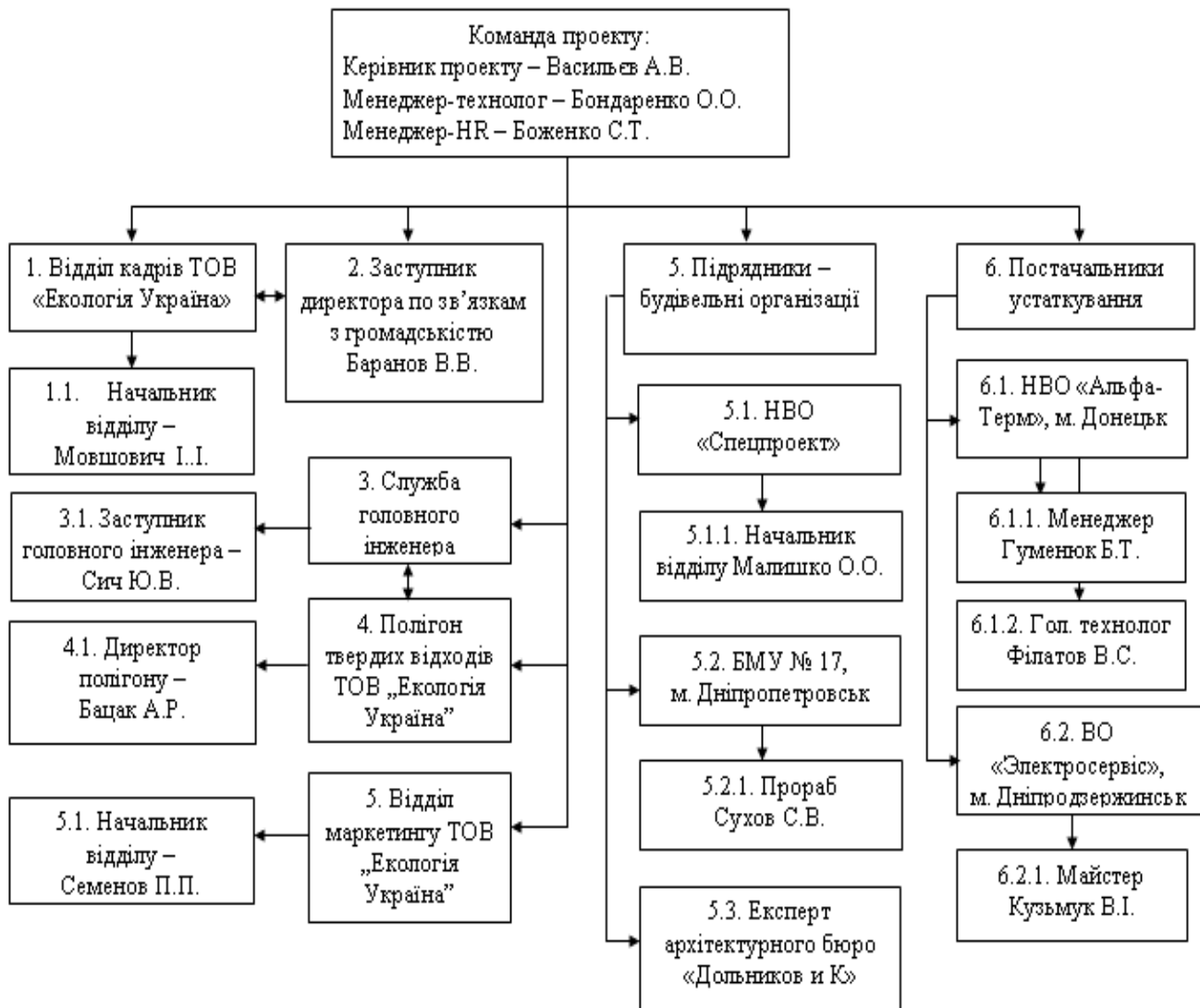


Рис. 4.2. Приклад OBS проекту

Матриця відповідальності (RAM) – це матриця, побудована на основі WBS та OBS проекту, яка закріплює відповідальних за конкретними пакетами робіт

Основні правила складання RAM:

- за одним пакетом робіт не може бути закріплено кілька відповідальних;
- але один відповідальний може відповідати за декілька робіт.

Приклад побудови матриці відповідальності за проектом

Відповідальні Роботи	Менеджер проекту	Менеджер-технолог	Менеджер-HR	Заступник гол. інженера	Прораб БМУ №17	Менеджер НВО «Альфа-Терм»	Гол. технолог Філатов В.С.
1. Персонал	*						
1.1. Підбір персоналу		*					
1.2. Інструктаж, тестування персоналу	*						
2. Підготовка виробничих приміщень							
2.1. Монтаж ангару					*		
2.2. Підготовка складського приміщення				*			
2.3. Обладнання огорож, доріг, завантажувального майданчику					*		
2.4. Підготовка зовнішніх комунікацій				*			
2.5. Створення побутових приміщень					*		
3. Контракти і закупівлі	*						
3.1. Контракти на поставки вторинної сировини	*						
3.2. Підготовка контрактів на поставку технологічного комплексу				*			
4. Пуско-налагоджувальні роботи		*					
4.1. Доставка і монтаж конвеєру						*	
4.2. Підготовка комунікацій під нове устаткування							*
4.3. Перевірка роботи технологічного		*					

Інструменти планування проекту у часі. Для реального уявлення про тривалість виконання окремих робіт проекту з урахуванням обмежень у використанні ресурсів, а також про тривалість проекту в цілому у робочих днях та з урахуванням вихідних та святкових днів, будують плани-графіки робіт.

Форми представлення планів виконання робіт:

- Мережний графік (сітьова модель)
- Діаграма Гантта (календарний або лінійний графік)
- Таблична форма

Приклади планів-графіків проекту

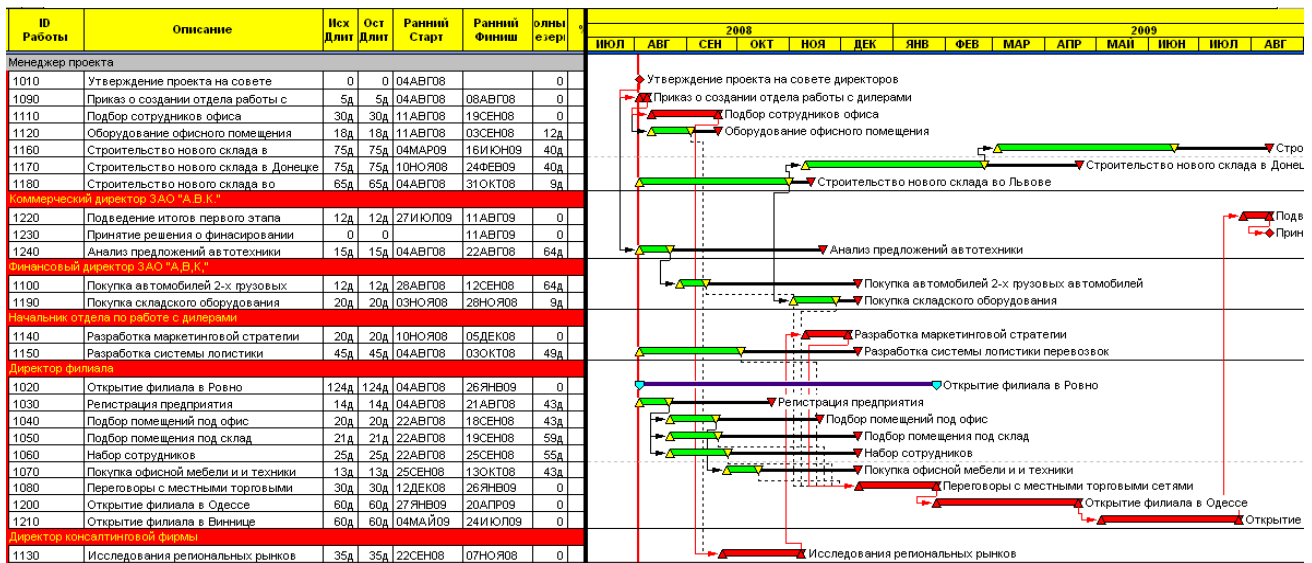


Рис. 4.3. Приклад діаграми Гантта

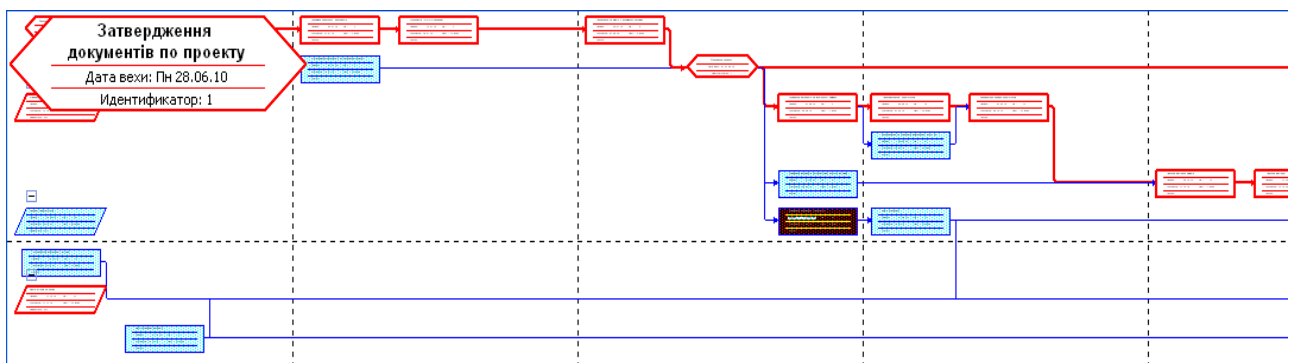


Рис. 4.4. Приклад мережного графіку

Основні елементи плану-графіку проекту:

- робота (завдання);
- пакети робіт (сумарні роботи);
- зв'язок – визначає послідовність виконання робіт;
- віха – подія, контрольна точка, що визначає початок / завершення певних періодів проекту.

Мережний графік. Сітьова модель складається з декількох типів елементів: *робіт*, які розташовані у *вузлах*, та *логічних взаємозв'язків* між роботами проекту, які відображаються *стрілками*.

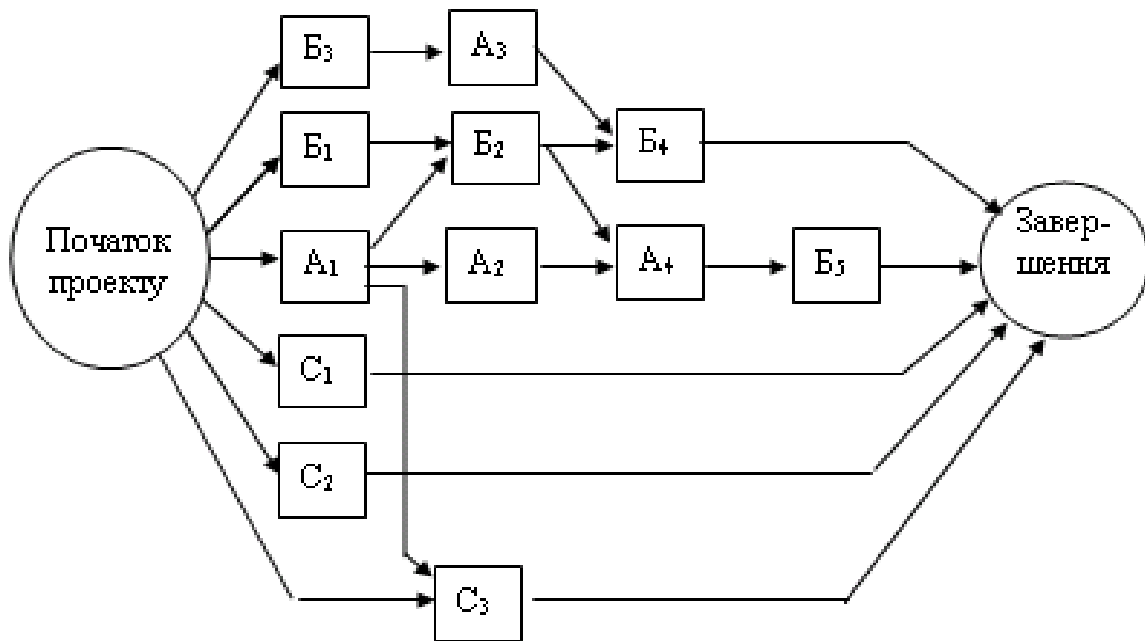
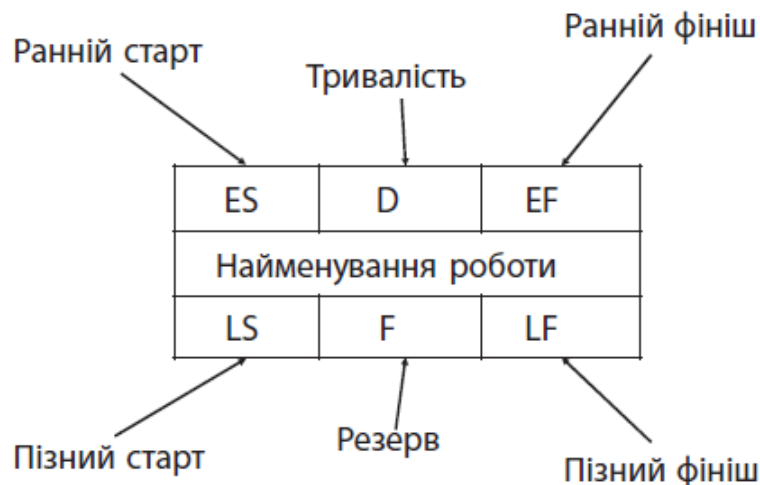


Рис. 4.5. Сітьова модель проекту

Параметри роботи проекту:

- *Тривалість* (D) днів / часів
- *Ранній старт* (ES) – максимально можливий ранній час, коли робота може бути розпочата
- *Ранній фініш* (EF) – максимально можливий ранній час, коли робота може бути закінчена
- *Пізній старт* (LS) – максимально можливий пізній час, коли робота може бути розпочата, що не призведе до затримки проекту в цілому
- *Пізній фініш* (LF) – максимально можливий пізній час, коли робота може бути закінчена, що не призведе до затримки проекту в цілому
- *Резерв часу* (F) – різниця між раннім та пізнім фінішем
- *Ресурси* – матеріальні, трудові, фінансові ресурси, необхідні для виконання роботи
- *Обмеження* – «стартувати якомога раніше», «стартувати не раніше», «фінішувати не пізніше», «стартувати на дату» та інші.
- *Пріоритет* послідовності виконання.

Відображення робіт у мережному графіку. Роботи зображають у вигляді прямокутника, в якому згідно з його макетом розташована така інформація про показники роботи: номер та найменування роботи (або WBS-елементів), її тривалість, дні раннього та пізнього старту в проекті, дні раннього та пізнього фінішу в проекті, а також повний часовий резерв в роботі.



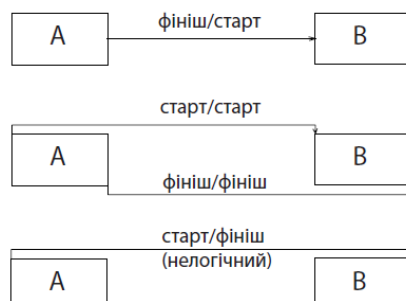
Тривалість роботи за методом PERT

$$D = \frac{D_o \times k_o + D_e \times k_e + D_p \times k_p}{6}$$

- де D_o – оптимістична тривалість;
 - k_o – коефіцієнт оптимістичної тривалості (дорівнює 1);
 - D_e – очікувана тривалість;
 - k_e – коефіцієнт очікуваної тривалості (дорівнює 4);
 - D_p – песимістична тривалість;
 - k_p – коефіцієнт песимістичної тривалості (дорівнює 1)
- $k_o + k_e + k_p = 6$

Логічні взаємозв'язки у сітвовій моделі. Виділяють чотири типи логічних взаємозв'язків між парами робіт в проекті:

- «фініш – старт»: наступна робота розпочнеться після того, як завершиться попередня;
- «фініш – фініш»: роботи повинні завершитися одночасно;
- «старт – старт»: роботи повинні починатися одночасно;
- «старт – фініш»: наступна робота завершиться тоді, коли почнеться попередня.



Критичний шлях проекту – це найдовший ланцюжок робіт, що визначає мінімальну загальну тривалість проекту

Роботи, що складають критичний шлях, зветься критичними і не мають *резервів часу* для виконання.

Збільшення термінів виконання робіт критичного шляху веде до збільшення тривалості певного періоду реалізації проекту та проекту у цілому. Отже, тривалість проекту може бути скорочена за рахунок скорочення тривалості критичних робіт.

Метод критичного шляху (розрахунок дат)

Прямий хід

- Ранній фініш (EF) = Ранній старт (ES) + Тривалість роботи (D)
- Ранній старт наступної роботи (ES) = Ранній фініш попередньої роботи (EF) + Затримка зв'язку (D)

Зворотний хід

- Пізній старт (LS) = Пізній фініш (LF) – Тривалість роботи (D)
- Пізній фініш попередньої роботи (LF) = Пізній старт наступної роботи (LS) - Затримка зв'язку (D)

Метод критичного шляху (визначення резервів часу для кожної роботи)

$$\begin{aligned} \text{Повний резерв (F)} &= \text{Пізній старт (LS)} - \text{Ранній старт (ES)} \\ &= \text{Пізній фініш (LF)} - \text{Ранній фініш (EF)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Вільний резерв (F')} &= \text{Ранній старт наступної роботи (ES)} - \\ &\text{Ранній фініш попередньої роботи (EF)} - \text{затримка зв'язку (D)} \end{aligned}$$

Календарний план-графік проекту (лінійний графік у вигляді діаграми Гантта). Мережний графік проекту дає уявлення про його критичний шлях і тривалість у робочих днях.

Для визначення тривалості проекту з урахуванням вихідних та святкових днів, наочного відображення послідовно-паралельної структури виконання робіт будують календарний план-графік робіт – діаграму Гантта, яка представляє реальний розподіл робіт за календарними датами.

На діаграмі Гантта всі роботи за проектом представлені у вигляді горизонтальних відрізків, паралельних вісі часу.

Приклад календарного плану-графіку робіт у вигляді діаграми Гантта

Найменування робіт	1 місяць				2 місяць				3 місяць				4 місяць			
	к	и	к	и	к	и	к	и	к	и	к	и	к	и	к	и
Адміністративно-організаційні заходи	к	и	к	и	к	и	к	и								
Підготовка рішення селищної Ради	к															
Реструктуризація системи комунальних платежів				к	и	к	и	к								

Створення матеріально-технічної бази																	
Придбання автомобіля																	
Обладнання автомобіля сміттєзбірником																	
Виготовлення контейнерів для сміття																	
Вивіз накопиченого мусору																	
Обладнання площадок для мусору																	
Друк та розсилка листівок																	
Публікації у місцевій пресі																	
Громадські слухання																	

Таблична форма календарного плану-графіку

Тривалість заходу	Захід (робота)	Місце проведення	Організація-виконавець
1 тиждень	Адаптація сучасного досвіду локального теплозабезпечення організацій для умов вирішення проблеми у смт. Магдалинівка	Середня школа та дитячий садок смт. Магдалинівка	Магдалинівська районна рада
1 тиждень	Узгодження та оформлення рішення про реструктуризацію системи тепlopостачання у школу та дитячий садок		Магдалинівська районна рада, "Магдалинівка-теплоенерго"
2 місяці	Проведення за сприянням місцевої районної ради до кінця вересня цього року робіт з переведення на індивідуальне опалення решта квартир, які обслуговуються котельною, що реструктурується		Магдалинівська районна рада
3 тижні	Ремонт приміщення старої котельної, що знаходиться на території школи		"Магдалинівка-теплоенерго"
1 тиждень	Закупівля сучасного обладнання для котельної		"Магдалинівка-теплоенерго"
3 тижні	Монтаж нового обладнання		"Магдалинівка-теплоенерго"
1 тиждень	Здача та прийом в експлуатацію		Магдалинівська районна рада, "Магдалинівка-теплоенерго"
постійно	Поступова заміна теплотрас		Магдалинівська районна рада, "Магдалинівка-теплоенерго"

Приклад табличної форми календарного плану-графіку, розробленого з використанням MS Project

Имя задачи	Длительность	Начало	Конец	Предшественники
Решение о финансировании проекта	0 days	Mon 01.07.13	Mon 01.07.13	
Подготовка команды проекта	8 days	Mon 01.07.13	Thu 11.07.13	1
Организация проектного офиса	10 days	Mon 01.07.13	Mon 15.07.13	1
Разработка технического проекта цеха	22 days	Mon 01.07.13	Wed 31.07.13	1
Получение финансирования	0 days	Wed 31.07.13	Wed 31.07.13	2;3;4
Подготовка производственного помещения	50 days	Wed 31.07.13	Wed 09.10.13	
Договора на ремонтно-строительные работы	8 days	Wed 31.07.13	Mon 12.08.13	5
Монтаж ангара	28 days	Mon 12.08.13	Thu 19.09.13	7
Подготовка площадки под склад	17 days	Mon 09.09.13	Wed 02.10.13	10
Оборудование ограждений, дорог, территории	20 days	Mon 12.08.13	Mon 09.09.13	7
Подготовка внешних коммуникаций	14 days	Thu 19.09.13	Wed 09.10.13	4;12;8
Ремонт побутово-виробничого приміщення	21 days	Mon 12.08.13	Tue 10.09.13	7
Контракты и закупки	78 days	Wed 31.07.13	Mon 18.11.13	
Контракты на поставки отработанных РТИ	30 days	Wed 31.07.13	Wed 11.09.13	5
Подготовка контрактов на поставку техоборудования	12 days	Wed 31.07.13	Fri 16.08.13	5
Закупка расходных материалов	10 days	Mon 04.11.13	Mon 18.11.13	21
Обучение персонала	59 days	Fri 16.08.13	Thu 07.11.13	
Обучение персонала работе на новом оборудовании	10 days	Thu 24.10.13	Thu 07.11.13	23
Мероприятия по организации системы TQM	25 days	Fri 16.08.13	Fri 20.09.13	15
Пуско-наладочные работы	59 days	Fri 16.08.13	Thu 07.11.13	
Монтаж систем складирования и транспортировки	23 days	Wed 02.10.13	Mon 04.11.13	9
Подготовка коммуникаций под новое оборудование	15 days	Fri 16.08.13	Fri 06.09.13	4;15
Доставка и монтаж технологического оборудования	25 days	Thu 19.09.13	Thu 24.10.13	22;14FF;8
Проверка функционирования конвейера	3 days	Mon 04.11.13	Thu 07.11.13	21;14
Пробный запуск технологического комплекса	0 days	Mon 18.11.13	Mon 18.11.13	11;18;16;24
Отработка взаимодействия подразделений	6 days	Mon 18.11.13	Tue 26.11.13	25
Продвижение услуг	35 days	Tue 08.10.13	Tue 26.11.13	
Адресна реклама	5 days	Mon 18.11.13	Mon 25.11.13	25

Ресурсне планування проекту. Традиційно в управлінні проектами ресурси поділяють на матеріально-технічні, трудові та фінансові. Ресурси проекту визначають для *кожного окремого елементу* нижчого рівня WBS.

Приклад ресурсного планування проекту

Робота	Назва ресурсу	Кількість ресурсу	Вартість ресурсу	Загальна вартість
К.1. Інформаційне повідомлення	Інтернет, фахівець	2 год. 1 особа	фіксована вартість, яка визначається заробітною платою співробітників організації за основним місцем роботи	
К.2. Платформа	хостинг домен веб-програміст	1 місяць 1 од. 3 особи	1 000 грн 1 000 грн 5 000 грн	7 000 грн
К.3. Збірники	послуги ПФ	1 од.	3 000 грн	3 000 грн
К.4. Оргпитання	фахівець	3 особи	фіксована вартість, яка визначається заробітною платою співробітників організації за основним місцем роботи	0 грн
К.5. Проведення	зав. кафедри		фіксована вартість, яка визначається заробітною платою співробітників організації за основним місцем роботи	0 грн
Разом				10 000 грн

Структура вартості проекту (CBS) показує розподіл вартості проекту між напрямками, пакетами робіт, роботами. CBS розраховується на основі *переліку використовуваних ресурсів, їх вартості та кількості.*

У CBS розрахунок вартості проекту здійснюється «знизу – вгору».

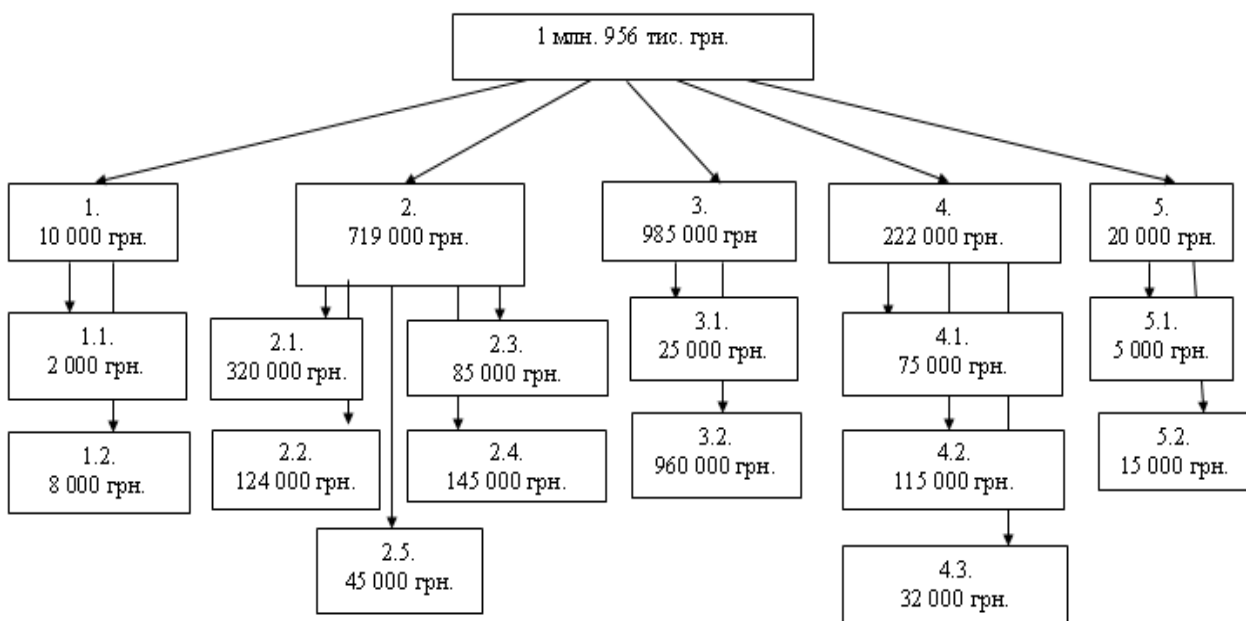


Рис. 4.7. Приклад структури вартості проекту

Фінансування проекту. В управлінні проектами використовують декілька термінів, пов'язаних з фінансуванням проекту: *кошторис, бюджет, план фінансування*.

Кошторис продукту проекту – це загальні майбутні витрати, які необхідні безпосередньо для створення продукту проекту. Тобто це витрати на фінансування всіх робіт, передбачених WBS проекту.

Бюджет проекту – це кошторис продукту проекту, розподілений в часі на основі календарного плану реалізації робіт або за окремими WBS-елементами. У бюджеті визначаються джерела надходжень і статті витрат.

План фінансування – це бюджет проекту в розрізі основних джерел фінансування робіт з проекту.

Методи та форма розрахунку бюджету проекту.

Методи розрахунків:

– Оцінка «за аналогією», тобто використання даних про витрати за певними роботами раніше виконаних проектів.

– Метод параметричних оцінок, коли в проекті знаходять базовий параметр, зміна якого пропорційно змінюватиме вартість усього проекту.

Форми розрахунків бюджету різняться в залежності від умов виконання та вимог замовників, кредитних установ, грантодавців. Для розрахунків бюджету частіше за все застосовують табличний метод.

Приклади розрахунку бюджету за проектом «Створення центру муніципального розвитку» (різні форми)

Бюджет проекту (за статтями витрат, фрагмент)

Назва статті бюджету	Порядок розрахунку розміру статті	Очікуване фін-ня від ФСЄ	Власний внесок орг-ії	Усього	Усього за стат. витрат
1. Заробітна плата і гонорари (без нарахування)		111120		111120	111120
Засновники проекту (організація та координація усіх заходів по проекту)	5 чол. x 12 міс. x 1852 грн./міс.	111120		111120	
2. Розрахунок обов'язкових нарахувань на заробітну плату		8880		8880	8880
Ставка нарахування - 37,4 %	5 чол. x 12 міс. x 148 грн./міс.	8880		8880	
3. Витрати, пов'язані з виплатою гонорарів експертів, консультантів, тренерів (у т.ч., нарахування)		174700	58000	232700	232700
Гонорари розробникам навчально-методичних матеріалів	7осіб x 5000 грн.	35000		35000	

Проведення тренінгів (оплата праці викладачів)	4 год. x 300 грн./год. x 2 трен./міс. x 8 міс.	19200		19200	
Проведення консультацій в очному режимі	500 грн./год. x 12 год./міс. x 8 міс.	48000		48000	
Проведення консультацій у заочно-дистанційному режимі	100 грн./конс. x 60 конс./міс. x 8 міс.		48000	48000	
Здійснення аналізу ситуації (діагностика за визнаними у світі методиками, зокрема, САФ)	по 2 орг. у 5 обл. x 5000 грн.	50000		50000	
Розроблення програми та анкет для здійснення соціологічного дослідження	5000 грн.	5000		5000	
Проведення соціологічного дослідження по областях	5 обл. x 2500 грн.	12500		12500	
Формування переліку прослуг на основі результатів опитувань та аналізу ситуації	5 обл. x 1000 грн.	5000		5000	
Розроблення навчальних планів та програм	7 трен. x 1000 грн./од.		7000	7000	
Розроблення та тиражування анкет щодо якості проведення тренінгів, проведення опитувань учасників тренінгів	3000 грн.		3000	3000	
4. Контрактні послуги		27840	9600	37440	37440
Розроблення оригінал-макету навчально-методичних матеріалів в електронному форматі та видання пілотних збірників	вартість 1 др. арк. – 10 грн., орієнтовно буде видано 32 друк. арк. x тираж: 50 од.	16000		16000	
Розроблення сайту (створення структури, контенту, змістовне наповнення)	8000 грн.	8000		8000	
Підтримка роботи сайту (адміністрування та оновлення інформації)	1 особа x 12 міс. x 800 грн.		9600	9600	
Реєстрація доменного ім'я в зоні "ua"	480 грн.	480		480	
Хостінг сайту	280 грн./міс.	3360		3360	
5. Витрати на проведення заходів		3840	7500	11340	11340
Витрати на проведення конференції (перерва на каву)	2 кавабрейки x 25 грн. x 60 осіб	3000		3000	
Формування папок на конференцію (закупівля папок, ручок)	60 ос. x (4 грн. + 10 грн.)	840		840	

Бюджет проекту (за видами робіт, фрагмент)

Назва статті бюджету	Порядок розрахунку розміру статті	Очікуване фінансування від ФСЄ	Власний внесок організації	Всього
Засновники проекту (організація та координація усіх заходів по проекту)	5 чол. x 12 міс. x 2000 грн./міс.	120000		120000
Витрати на тиражування та друк буклетів (інформаційні повідомлення)	1,2 грн. x 2000 од.	2400		2400
Витрати на зв'язок та Інтернет	12 міс. x 500 грн./міс.		6000	6000
Заправка картриджів	80 грн. x 8 заправок	640		640
Канцтовари (ручки, маркери)	4 грн. x 4 осіб x 12 міс.	672		672
Закупівля паперу	40 грн. x 3 пач./міс. x 12 міс.	1440		1440
Витрати на проведення конференції (перерва на каву)	2 кавабрейки x 25 грн. x 60 осіб	3000		3000
Оренда актового залу для конференції	500 грн./год.		2000	2000
Тиражування роздаткових матеріалів конференції	1 пачка паперу x 40 грн.	40		40
Формування папок на конференцію (закупівля папок, ручок)	60 ос. x (4 грн. + 10 грн.)	840		840
Оренда приміщення під офіс	2600 грн./міс. x 12 міс.	31200		31200
Закупівля комп'ютерного обладнання	5 ноутбуків x 5000 грн.	25000		25000
Закупівля мультимедійного обладнання	7000 грн.	7000		7000
Закупівля МФУ (принтер+сканер+ксерокс)	2000 грн.	2000		2000
Закупівля Інтернет-модему ADSL з функцією Wi-Fi	400 грн.	400		400
Витрати на відрядження (по 2 поїздки у кожен з 5 областей, бензін)	10 поїздок x 250 км/поїздка x 0,08 л/км x 10,2 грн./л	2040		2040
Витрати на харчування осіб у відрядженні	3 особи x 10 поїздок x 40 грн. x 2 р.	2400		2400
Отримання закордонного досвіду щодо створення аналогічних центрів та визначення напрямів їх	5 осіб x 300 грн./захід x 5 заходів		7500	7500

діяльності (участь у релевантних заходах – оргвнески)				
Розроблення сайту (створення структури, контенту, змістовне наповнення)	8000 грн.	8000		8000
Реєстрація доменного ім'я в зоні "ua"	480 грн.	480		480
Хостінг сайту	280 грн./міс.	3360		3360
Підтримка роботи сайту (адміністрування та оновлення інформації)	1 особа x 12 міс. x 800 грн.		9600	9600
Розроблення оригінал-макету навчально-методичних матеріалів в електронному форматі та видання пілотних збірників	вартість 1 др. арк. – 10 грн., орієнтовно буде видано 32 друк. арк. x тираж: 50 од.	16000		16000

Бюджет проекту (за конкретними вимогами)

Статті витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці (грн.)	Загальна сума витрат (грн.)
1. Витрати на створення матеріально-технічної бази				93920
1.1. Ремонт кровлі та приміщення для котельної, що переобладнюється	кв. м	81	55	4455
1.2. Підвід комунікацій та підготовка фундаменту для встановлення нового обладнання			8065	8065
1.3. Закупівля котлов "Ніка-05 ГН"	од.	2	18500	37000
1.4. Заміна теплоізоляції	м	120	370	44400
2. Адміністративно-організаційні витрати				850
2.1. Оплата керівнику проекту		1	250	250
2.2. Оплата учасникам проекту		3	200	600
Разом				94770

Очікувані джерела фінансування проекту (приклад)

Джерела фінансування	Сума (грн.)	Частка від всієї суми (%)
Фінансування з боку Магдалинівської селищної ради	5 375	4
Фінансування з боку Ради конкурсу *	50 000	37
Фінансування з боку донорських організацій	-	-
Фінансування з боку організації-партнеру (Магдалинівського комбінату комунальних підприємств)	79 472	59
Сукупне фінансування	134 847	100

Критерії оцінювання правильності складання бюджету:

1. Чітко відповідає описовій частині заявки.
2. Визначений обсяг коштів достатній для забезпечення всіх робіт, вказаних в описовій частині заявки.
3. Бюджет достатньо деталізований.
4. Містить опис всіх статей, що оцінюються та фінансуються донором.
5. Містить опис всіх статей, що фінансуються з інших джерел (у тому числі з власних ресурсів заявника).
6. Включає всі види робіт на добровільній безоплатній основі.
7. Містить опис відрахувань і податків від заробітної плати (за необхідністю).
8. Містить опис оплати праці консультантів і інших працівників за контрактом.
9. Відокремлює оплату праці від інших прямих витрат.
10. Визначає всі непрямі витрати, якщо потрібно.
11. Враховує поточний рівень інфляції.

Планування проектних ризиків. Ризик є об'єктивним явищем, сутність якого зумовлена неоднозначністю подій майбутнього. Він пов'язаний з втратами, збитками, втраченими можливостями.

Ризик – можлива з певною вірогідністю подія у майбутньому, яка може вчинити вплив на плановані умови виконання проекту й призвести до відхилень у настанні чи перебізі подій проекту та отриманні очікуваних результатів проекту

Ризик характеризується ймовірністю настання можливих подій та розміром можливих втрат проекту

Класифікація проектних ризиків:

- *Часткові* (заплановані показники, дії, результати виконані частково, але без збитків);
- *Допустимі* (заплановані показники, дії, результати не виконані, але немає збитків);
- *Критичні* (заплановані показники, дії, результати не виконані, є певні збитки, проте збережена цілісність);
- *Катастрофічні* (невиконання запланованого результату тягне за собою руйнування суб'єкта)

Загальна схема планування проектних ризиків:

1. Ідентифікація ризиків: визначення ризиків, які можуть вплинути на проект і документування їх характеристик.
2. Якісний аналіз ризиків: систематизація ризиків за ступенем їх пріоритетності для подальшого аналізу чи управління ними за допомогою оцінки та сумування ймовірностей їх виникнення і впливу на проект.
3. Кількісний аналіз ризиків: числовий аналіз впливу визначених ризиків на загальні цілі проекту.

4. Планування реагування на ідентифіковані ризики: розробка варіантів і дій, що сприяють підсиленню сприятливих можливостей і зниженню загроз для досягнення цілей проекту.

Можливі варіанти реакції на ризики:

– *ухилення* передбачає запобігання виникненню ризикових подій, звичайно шляхом ліквідації причини. Така реакція є найкращою стратегією за інші, оскільки її використання не вимагає змін у графіку виконання проекту;

– *пом'якшення* спрямоване на зниження імовірності настання небажаних ризикових подій або зниження втрат (негативних результатів) внаслідок настання ризикових подій (наприклад, використанням перевірених технологій, страхуванням тощо). Ця стратегія є найпоширенішою;

– *прийняття* полягає у створенні додаткових можливостей (резервів), необхідних для ліквідації небажаних наслідків ризикових подій у випадку прийняття потенційних загроз. Воно може бути активним (наприклад, шляхом розроблення плану невизначеності, який треба виконати, якщо ризикова подія настане) або пасивним (наприклад, шляхом прийняття у планах меншого прибутку, якщо деякі роботи не будуть виконані у строк). При цьому зберігається відповідальність за ризик, готовність і спроможність покрити всі можливі збитки за рахунок власних коштів. Додаткові витрати, пов'язані із запобіжними заходами, мають бути включені у бюджет проекту.

Управління реалізацією проекту

Функції процесу управління реалізацією проекту. У процесі управління реалізацією проекту виконуються всі функції управління проектом, певну частину кожної з яких було здійснене на стадії планування проекту.

На стадії реалізації проекту зазначені функції виконуються з орієнтацією на досягнення запланованих параметрів проекту.

Управління змістом – спрямоване на постійну адаптацію предметної області проекту до ситуації, що складається. За суттю управління змістом перетворюється на управління змінами в проекті.

Управління якістю – постійний моніторинг дотримання всіх регламентів, систем забезпечення якості у проекті.

Управління часом – реалізація планів-графіків проекту, усунення відхилень

Управління вартістю – відстеження освоєних обсягів фінансування робіт, усунення відхилень від плану, за необхідністю – пошук резервів або додаткових джерел фінансування

Управління ризиками – застосування дій щодо запобігання ризикам, що визначені на етапі планування, пом'якшення впливу ризикових подій у разі їх настання, моніторинг можливих незапланованих ризиків

Управління персоналом – оперативне реагування на уточнення ролей членів команди проекту, виконавців проекту, забезпечення мотивації та стимулювання проектних дій, забезпечення поповнення потрібних знань, зокрема з предметної області проекту

Управління контрактами і забезпеченням проекту – діяльність із дотримання контрактних і договірних умов, оперативна робота з контракторами і підрядниками, усунення відхилень

Управління комунікаціями – підтримка, адаптація до поточних умов, корегування систем прийняття рішень, взаємодій, інформаційних зв'язків, забезпечення результативності системи збору і обробки проектної інформації, організація інформаційно-комунікаційного забезпечення моніторингу прогресу проекту

Виконання функцій з управління реалізацією проекту здійснюється на основі *моніторингу* прогресу (ходу виконання) проекту

Моніторинг прогресу (ходу виконання) проекту – процес, який передбачає здійснення робіт з отримання та аналізу інформації про стан проекту, з розробки та оцінювання різних варіантів можливого перепланування частини проекту, яка залишилась, з прогнозування показників успіху проекту на момент його завершення з метою досягнення їх запланованого рівня

Моніторинг проекту (на етапі його реалізації) можна розглядати як процес спостереження, який передує процедурі оцінювання проекту, метою якої є виявлення і (або) вимірювання ефектів дій, що продовжуються, без з'ясування причин.

Моніторинг проекту виступає як внутрішній процес, заснований на індикаторах і результатах, а також як інструмент збору інформації і звітності.

Критичні аспекти успішності проекту, які необхідно аналізувати під час здійснення моніторингу:

- у кожному проекті існує дилема вибору основних критеріїв успіху проекту («трикутник управління проектом» – «вартість – якість – час»);
- якщо умови проекту вимагають бездоганної якості продукту – це майже завжди відобразиться на збільшенні вартості та часу виконання проекту;
- якщо найважливіший параметр – це термін завершення проекту, то дотримання його неодмінно буде вимагати більше ресурсів, тобто зросте вартість, або погіршаться властивості продукту проекту;
- якщо найважливішим параметром є дотримання бюджету проекту, він може розтягнутися у часі.

Зміст моніторингу прогресу проекту. Забезпечення повної та достатньої інформації про прогрес проекту менеджер отримує через постійний збір, обробку та узагальнення наступних видів інформації:

1. *Відомості про виконання графіка робіт.* Інформація про дотримання термінів робіт необхідна менеджерів для одержання найбільш повної та об'єктивної картини виконання проекту.

2. *Відомості про досягнуті фактичні показники* (мається на увазі інформація про реально виконані обсяги робіт). Оскільки менеджер проекту не завжди може особисто контролювати всі роботи, що виконуються, інформація про виконання робіт може формуватися на основі звітів інших виконавців.

3. *Відомості про витрати.* Містять інформацію про виконання бюджету проекту. Регулярний розрахунок понесених витрат по проекту і визначення відхилення витрат бюджету від запланованого необхідні, оскільки вони

допомагають виявити потенційні проблеми й отримати час на їхнє вирішення. Вартість проекту – один із найважливіших критичних показників якості управління.

Моніторингу проекту підлягає також якість проектних робіт, процесів вироблення продукту проекту, ризики

Контроль і моніторинг у проекті. Паралельно з моніторингом і з використанням його інформації здійснюється *контроль* окремих аспектів і параметрів проекту.

Контроль виконується на основі вимірювання досягнутих результатів та співвіднесення їх з очікуваними результатами і є засобом втручання у проектну діяльність, корегування поведінки керованої системи, дотримання нею запланованої «траєкторії» руху.

Для реалізації функції контролю можуть застосовуватися спеціальні методи (наприклад, метод засвоєного обсягу для контролю грошових витрат проекту)

Моніторинг і оцінювання успішності та сталості проекту. За результатами моніторингу проекту оцінюється стан досягнення його цілей та показників успішності, визначених на стадії ініціалізації проекту (цільовий рівень проекту), а для проектів публічного сектору - рівень досягнення фінансової, інституційної, політичної сталості, яка була запланована під час комплексного обґрунтування доцільності реалізації проекту.

Під час оцінювання проекту необхідно звернути увагу на ступінь задоволення зацікавлених сторін, яка віддзеркалюється очікуваними коротко-строковими та довгостроковими результатами виконання проекту.

Моніторинг та управління ризиками. Команда управління проектом повинна враховувати як ситуацію, що вже склалася, так і потенційні ризики, які можуть негативно позначитися на завершенні проекту в задані часові обмеження, згідно з бюджетом і його специфікою.

Для *управління ризиками* здійснюється адекватне застосування планів реагування на ризики, спостереження за визначеними ризиками, ідентифікація нових ризиків.

Управління проектами повинне бути гнучким аби змінити (прискорити або уповільнити) певні проектні роботи залежно від вимог та обставин і внести необхідні коригувальні дії.

У процесі управління ризиками здійснюють *аналіз відхилень і тенденцій* на основі інформації щодо ходу виконання проекту. Водночас, моніторинг і управління ризиками можуть включати до себе вибір альтернативних стратегій, виконання плану реагування на ризики, корегування та зміну плану управління проектом.

Процес управління ризиками також включає в себе оновлення бази накопичених знань проекту та шаблонів для управління ризиками, які можуть знадобитись для майбутніх проектів.

Ідентифікація ризиків є ітеративним процесом, оскільки впродовж життєвого циклу проекту можуть виявлятися нові ризики чи з'являтися інформація про них. Частота ітерацій і склад учасників кожного циклу

відрізняються залежно від ситуації. Водночас, формат опису ризиків повинен бути послідовним, щоб забезпечувалась можливість порівнювати відносний вплив на проект одного ризику з відповідними впливами інших ризиків.

У процес доцільно залучати *команду проекту* для розвитку в ній почуття належності та відповідальності за ризики і відповідні дії щодо реагування на них. Заінтересовані сторони, які не входять в команду проекту можуть надавати додаткову об'єктивну інформацію.

Планування реагування на ідентифіковані ризики включає в себе визначення і призначення відповідальної особи, яка відповідатиме за кожну узгоджену і профінансовану реакцію на ризик. При плануванні реагування ризики розглядаються в порядку їх пріоритетності; за потреби нові необхідні ресурси та роботи добавляються у бюджет, розклад і план управління проектом.

4. Управління портфелем проектів

Інструменти формування портфелю проектів реалізації стратегічних пріоритетів (побудова дерева проблем, дерева цілей, логічна матриця тощо) та управління ним.

Проектний підхід для реалізації стратегічних цілей – системна, покрокова технологія організації колективної діяльності з реалізації стратегічних ініціатив і досягнення стратегічних цілей, яка здійснюється за умов поставлених вимог і обмежень та за визнаними регламентами і методиками.

Передумови застосування проектного підходу для розробки і реалізації стратегій:

- традиційні стратегії дуже масштабні та громіздкі, що призводить до “розмивання” пріоритетів;
- комплекс визначених стратегічних пріоритетів не пов'язаний жорстко з системою фінансування, внаслідок чого стратегії слабо забезпечені фінансово;
- відсутні системні механізми і управлінські технології цілеспрямованої організації робіт з огляду на необхідність виконання часових і ресурсних обмежень і забезпечення планованої якості продукту діяльності;
- у типовому випадку недосконалою і формальною є система моніторингу виконання стратегії;
- відсутня реальна управлінська відповідальність і підзвітність влади територіальній громаді за отримання продуктів і результатів запланованих стратегічних ініціатив;
- відсутні «реперні точки» для здійснення громадського контролю за виконанням стратегії.

Проектний підхід для реалізації стратегічних цілей забезпечує:

- доцільне програмування діяльності;
- концентрацію відповідальності, зусиль і ресурсів;

- чіткий розподіл ролей і обов'язків учасників проекту;
- цілеспрямовану координацію їх дій;
- радикально підвищує вірогідність досягнення запланованих стратегічних результатів.

Перехід від *глобальних цільових орієнтирів стратегії* до *засобів реалізації стратегічних пріоритетів (проектів)* вимагає послідовної декомпозиції стратегічного бачення шляхом побудови «дерева цілей» і визначення за його рівнями стратегічних пріоритетів (генеральних цільових настанов), стратегічних цілей першого порядку, стратегічних цілей другого порядку, операційних цілей, після чого формуються проекти.

Стратегічні пріоритети (генеральні цільові настанови). За змістом стратегічні пріоритети – це комплексні напрями розвитку (програми), поступова реалізація яких забезпечує досягнення характеристик системи (організації, території), визначених стратегічним баченням.

Стратегічні пріоритети повинні бути гармонізовані зі стратегіями вищого рівня.

Стратегічні пріоритети визначаються або шляхом декомпозиції стратегічного бачення за принципами повноти, взаємодоповнення та несуперечливості (згори – побудова «дерева цілей»), або за допомогою побудови «дерева проблем» (знизу).

А. Побудова дерева цілей (ДЦ) на рівні пріоритетів (1-й рівень)

Під час декомпозиції стратегічного бачення (0-рівень ДЦ) і формування цілей важливо дотримуватися принципу їх ідентичності за масштабом і значущістю, принципу несуперечності цілей та їх відповідності місії діяльності.

На першому рівні дерева цілей відділяються цілі за критерієм їх безальтернативності, тобто такі, що визначають основні цільові напрями діяльності – стратегічні пріоритети (генеральні цільові настанови).

Б. Декомпозиція стратегічних пріоритетів до системи цілей

В основу *декомпозиції* в залежності від складності і комплексності пріоритету, що декомпонується, можуть бути покладені різні *критеріальні підходи*:

- *функціональний підхід* (які функціонально-змістовні підцілі слід реалізувати для досягнення цілі верхнього рівня);
- *технологічний підхід* (які технологічно-орієнтовані підцілі слід реалізувати на шляху до досягнення цілі верхнього рівня);
- *проблемно-орієнтований підхід* (побудова дерева проблем, що заважають досягненню цілі верхнього рівня).

Побудова системи цілей на основі проблемно-орієнтованого підходу (через «дерево проблем»). Вихідне посилення – людині легше відчувати й визначати проблеми, ніж одразу будувати систему цілей.

При цьому для кожного стратегічного пріоритету будується «дерево проблем», існування яких заважає його реалізації, яке далі перетворюється за «зворотною» логікою на «дерево цілей».

**Послідовність побудови рівнів «дерева проблем»
відповідно до рівнів «дерева цілей»**

<i>Рівні «дерева проблем»</i>	<i>Рівні «дерева цілей»</i>
Генеральна проблема – нульовий рівень «дерева проблем»	Стратегічне бачення – нульовий рівень «дерева цілей»
Зведена проблема (перший рівень)	Стратегічний пріоритет (перший рівень)
Проблема другого рівня	Стратегічна ціль (другий рівень)
Проблема третього рівня	Операційна ціль (третій рівень)

В. Формування операційних цілей

Як було зауважено, при *проблемно-орієнтованому* підході «дерево проблем» є інформаційною основою побудови «дерева цілей».

При формулюванні операційних цілей «дерева цілей» треба врахувати, що будь-яку проблему можна розв'язувати різними (альтернативними) шляхами. Тому операційна (проблемно-орієнтована) ціль може бути сформульована лише на підставі обраної *альтернативи розв'язання проблеми*.

Г. Формування проектів реалізації стратегічних пріоритетів

На основі *проблемно-орієнтованих операційних цілей* (визначених через розгляд альтернатив розв'язання відповідних проблем) на даному етапі стратегічного планування формується набір (портфель) *проектів реалізації стратегічних пріоритетів*.

Проекти опрацьовуються згідно технологій проектного підходу (розробляються концепція, ТЕО, здійснюється структуризація і планування тощо).

На цій основі визначаються, зокрема, *загальні витрати* на реалізацію портфеля проектів, які співставляються з *фінансовими можливостями*, після чого здійснюється відбір проектів і формування остаточного варіанту портфеля проектів

Д. Моніторинг реалізації проектів і стратегії

Через моніторинг здійснюється постійне спостереження за ходом реалізації стратегії, виконується аналіз отриманої інформації з метою оцінювання прогресу або здійснення необхідних змін.

Вимоги до моніторингу:

- індикатори успіху (система показників);
- реперні точки (віхи) контролю прогресу кожного проекту;
- періодичність проведення звітів з виконання стратегії (засідань

Стратегічного комітету);

- система збирання інформації та відповідальні за надання інформації;
- система оприлюднення і доведення інформації до зацікавлених сторін.

Моніторинг реалізації стратегії здійснюється на *проектному, цільовому та системному рівнях*.

На *проектному рівні* здійснюється моніторинг ходу виконання проектів, який виконується за віхами (опорними точками) реалізації робіт проектів, що

визначаються командою проекту на кожні три місяці виконання проекту. При цьому спостерігається і облічується набір робіт, що завершені і виконуються, а також стан створення продукту проекту.

Рівень виконання проекту (Кп) оцінюється в балах за наступною шкалою:

- незначущі відхилення : 0,9 – 1,0;
- відчутні відхилення: 0,75 – 0,89;
- відставання: 0,5– 0,74;
- загроза невиконання: менш за 0,5.

Моніторинг стратегії на цільовому та системному рівнях.

На *цільовому рівні* здійснюється моніторинг стану досягнення цілей стратегії (від операційних цілей через стратегічні цілі до стратегічного пріоритету).

Рівень виконання *операційної цілі* оцінюється за результатами моніторингу виконання проектів.

У випадках, коли операційна ціль реалізується кількома проектами, рівень її виконання оцінюється як середнє значення з оцінок рівня виконання відповідних проектів. Для оцінки узагальненого рівня просування за стратегічними цілями і стратегічними пріоритетами аналогічно знаходяться відповідні середні оцінки.

Узагальнені результати реалізації стратегії можуть бути описані системою індикаторів і показників.

Можливий підхід до створення системи індикаторів передбачає формування трьох блоків:

1. Результати, що характеризують досягнення фокусу стратегії (ключових пріоритетів) (*використання зазначених індикаторів вимагає створення спеціальних схем інформаційного забезпечення*).

2. Інтегровані результати функціонування міста (*використання зазначених індикаторів інформаційне забезпечене існуючою статистикою*).

3. Стан громадської думки стосовно соціально-економічної ситуації в місті: (*використання зазначених індикаторів вимагає періодичного проведення соціологічних опитувань громадян або створення спеціального інтерактивного порталу у складі системи «Електронне місто»*).

Другий блок – інтегровані результати функціонування міста:

- стан екології;
- рівень злочинності;
- рівень зайнятості;
- приток інвестицій;
- вартість житла;
- середня заробітна плата;
- чисельність населення;
- кількість студентів;
- доходи бюджету на одного мешканця;

Третій блок – стан громадської думки стосовно соціально-економічної ситуації в місті:

- рівень задоволеності наданням адміністративних послуг;
- рівень задоволеності умовами ведення підприємницької діяльності;
- рівень задоволеності якістю надання житлово-комунальних послуг;
- рівень задоволеності чистотою і обличчям міста;
- рівень задоволеності якістю транспортних послуг і дорожньою інфраструктурою;
- рівень задоволеності умовами активного і культурного дозвілля і відпочинку;
- рівень задоволеності якістю медичного обслуговування;
- рівень довіри до міської влади.

5. Команда проекту та лідерство

Правила побудови команди проекту та командної роботи.

Сутність лідерства.

Команда проекту – тимчасова група професійно підготовлених людей з унікальними вміннями та особистісними характеристиками, що працюють разом всередині адміністративної структури й рольової сітки, аби досягти цілей проекту і місії організації, для якої виконується проект, і яка розпускається після завершення проекту.

Компетентність проектного менеджера відображає загальне бачення, інтеграцію усіх елементів управління проектами очима менеджера проекту під час оцінювання конкретної ситуації та передбачає володіння набором технічних, поведінських та контекстуальних компетентностей.

Суперечливість цілей проекту:

- на практиці цілі команди проекту, інтереси учасників і відповідні цілі і завдання проекту (декларовані і латентні) часто носять *суперечливий характер*;
- множинність інтересів і цілей різних учасників проекту визначає і *зону їх конфлікту*;
- кваліфікація, майстерність і мистецтво менеджменту проекту грає *вирішальну роль* в досягненні тієї частини цілей проекту, яка пов'язана із задоволенням інтересів та очікувань його учасників.

Основні підходи до формування команди проекту

- цілепокладаючий (заснований на цілях);
- міжособистісний;
- рольовий;
- проблемо-орієнтований (заснований на визначенні проблем та їх вирішенні).

Цілепокладаючий підхід – підхід, заснований на цілях, який вимагає від членів команди професійної орієнтації в процесах планування і реалізації проекту.

Міжособистісний підхід:

- сфокусований на поліпшенні міжособистісних стосунків в команді і заснований на тому, що особиста та міжособиста компетентність збільшує ефективність діяльності команди
- сутність підходу – збільшення групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішньокмандних комунікацій

Рольовий підхід:

- проведення дискусії і переговорів серед членів команди відносно ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перекриваються
- командна поведінка може бути змінена в результаті зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття ролей

Проблемо-орієнтований підхід:

- передбачає організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей з групою фахівців в рамках команди, що мають загальні організаційні відношення і цілі
- підхід включає послідовний розвиток процедур вирішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання

Основні завдання, що реалізуються під час формування команди

- обґрунтування цілей та пріоритетів;
- аналіз та планування робіт, визначення способу їх виконання, розподіл відповідальних;
- аналіз норм, способу ухвалення рішень, комунікацій;
- визначення взаємозв'язків між людьми, що виконують роботи

Система управління командою проекту включає

- організаційне планування;
- кадрове забезпечення проекту;
- затвердження команди проекту;
- здійснення контролю і мотивації трудових ресурсів проекту для забезпечення ефективності виконання робіт і успішного завершення проекту

Умови забезпечення ефективності роботи команди:

- усвідомлення нею значущості мети проекту, якою «проникаються» всі члени команди, вірять в її досяжність;
- розуміння своєї місії, яка полягає в забезпеченні успіху реалізації проекту;
- наявність у її членів комбінації взаємодоповнюючих навичок (компетенцій): технічних і функціональних (професійні навички); навичок вирішення проблем і ухвалення рішень; навичок міжособистісного спілкування тощо.

Основні стадії життєвого циклу команди проекту

Найменування стадії	Особливості управління командою
Формування	Особливості роботи в проекті полягають в тому, що фахівці команди не знають один одного, не є єдиним колективом з встановленими механізмами взаємодії, груповими установками. На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним і з проектом загалом, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться задачі команди і визначаються шляхи і принципи їх досягнення.
Спрацювання (психологічної напруженості)	Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективну задачу. Він характеризується підвищеним рівнем конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. В середині команди йде процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі, його внутрішня культура тощо.
Робоча (нормального функціонування)	Найбільш тривала стадія. На основі сформованого командного почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання задач, спілкування в різних ділових ситуаціях. Задачею менеджера проекту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структурі і змісту робіт, що виконуються; з'єднання в робочих групах і функціональних підрозділах працівників з різними доповнюючими індивідуальними здібностями; підтримка в команді атмосфери довіри і взаємовиручки, єдності в розумінні цілей і задач проекту і способів їх досягнення; визначення і дозвіл конфліктних ситуацій; створення дійової системи мотивації; контроль за досягненням проміжних результатів проекту і координування діяльності всіх функціональних відділів
Реорганізація	Стадія виникає при змінах в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних: змінами в проекті (задачах, планах, результатах проекту); змінами структури управління проектом; завершенням окремих стадій проекту; зміною об'ємів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів
Розформування	При завершенні окремих стадій і всього проекту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проекту. При цьому в залежності від прийнятої оргструктури виникають два варіанти подальших дій фахівців команди. При матричній структурі управління працівники по закінченню проекту повертаються в свої функціональні підрозділи організації. При проектній структурі управління менеджер проекту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проект, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проекту. Керівнику команди рекомендується виявляти увагу до подальшого

	працевлаштування фахівців в професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проекту з вказівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи
--	---

Проблеми та особливості роботи команди проекту. Формування команди не закінчується тільки укомплектуванням кадрами. Проектувальників необхідно об'єднати загальною метою і єдиними задачами. Без цього об'єднуючого фактора група людей продовжує залишатися набором «випадкових особистостей».

Процес «притирання» людей у команді дуже складний і обумовлений, як вже зазначалося, наступними **особливостями проектної роботи**:

- новизна виконуваних функцій і задач;
- унікальність виконуваної роботи;
- ризик і швидкоплинність;
- недостатнє знання один одного;
- відсутність загальних цінностей, норм і традицій;
- різний темперамент людей;
- розходження в ціннісних орієнтаціях, особливостях пізнавальних психічних процесів, здібностях і т.д.

Забезпечення ефективності роботи команди проекту. При формуванні команди слід звернути увагу на те, що *ефективна проектна команда* не може бути створена «взагалі», під *будь-які проекти*.

Під кожен конкретний проект потрібно створювати свою команду, найбільш адекватну саме для нього. Причому йдеться не про заміну персонального складу, а про *перерозподіл управлінських ролей*, взаємозв'язків між членами команди, відповідальності і т.і.

Інакше, покладання виконання нового проекту на команду іншого проекту без її **«технологічного налаштування»** на виконання інших унікальних завдань (а будь-який проект унікальний за своїм визначенням) майже завжди призведе до неадекватності і неефективності командних дій по відношенню до нового проекту.

Правила командної роботи:

- Суворо дотримуватися рівного статусу в команді
- Слухати (не перебивати) и чути (намагатися зрозуміти)
- Не прагнути легких і швидких угод
- Боятися одностумства. Від різних поглядів – до спільної мети!
- Не використовувати голосування – більшість на завжди права.
- Критикуючи – пропонувати! (конструктивна критика)
- Організувати роботу, розподілити ролі в команді
- Створити і підтримувати належний психологічний комфорт

Зміни в команді проекту

- Команда проекту може змінюватися з переходом проекту від однієї фази до іншої.

- Зміни стосуються не стільки персонального складу, скільки перерозподілу ролей, функцій і відповідальності серед членів команди.
- Під час розвитку проекту люди, які грають визначальну роль на одній фазі проекту, при переході в іншу фазу можуть втратити свою «вагу» в ній, і навпаки.
- Конфлікт інтересів очевидний, але такий конфлікт вирішується, хоча і часто з великими втратами для проекту.
- Мистецтво управління проектом і полягає в тому, щоб конфлікт інтересів перевести в конструктивне русло

Розвиток команди проекту - процес актуалізації, адаптації та підвищення кваліфікації членів команди з метою набуття оновлених знань і практичних навичок щодо виконання функцій, завдань і обов'язків у проекті чи на новій посаді у ньому.

Про *важливість професійного розвитку* свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10% фонду заробітної плати.

Працівник стає *конкурентноздатним* на ринку праці після реалізації проекту.

Лідерство – здатність впливати на індивідумів і групи людей, спонукати їх працювати задля досягнення визначених цілей

Відмінності влади й лідерства:

- владні рішення переважно не базуються на врахуванні позицій підлеглих і реалізуються за принципом «так треба»
- лідер змінює позиції соратників, переконуючи їх у корисності обраних цілей

Влада лідера базується на доброму знанні підлеглих, уміння поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначити найближчі і віддалені наслідки своїх дій, на прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, усвідомлення необхідності робити ті чи інші вчинки. Справжнім джерелом лідера є його незалежність, готовність у будь-який момент звільнити місце, котре він займає, оскільки вираження інтересів колективу не означає покірності йому.

Джерела влади керівника проекту:

- влада адміністративна – через службові обов'язки і владний примус;
- влада лідерства – через вміння переконувати, вести за собою, завдяки харизматичним властивостям;
- влада експерта – через професіоналізм, уміння, кваліфікацію, досвід;
- влада заохочення – через можливість винагороди.

Порівняння керівника проекту з керівником функціонального підрозділу

Керівник проекту	Керівник підрозділу
Є спеціалістом широкого профілю	Є спеціалістом у відповідній галузі діяльності
Має контролювати багато функціональних ділянок, у кожній з яких є певна кількість спеціалістів. Повинен вміти складати	Професійно аналізує кожну дію і знає детально сферу власної відповідальності, у якій може знайти найкраще рішення

багато частин одного завдання до купи для отримання узгодженого цілого	
Відповідає адміністративно за проект у цілому	Відповідає адміністративно за конкретні рішення: як це потрібно зробити, хто робитиме, які ресурси необхідні
Є полагоджувачем між спеціалістами	Є прямим, безпосереднім наглядачем та спеціалістом
Повинен більш вміло синтезувати. Застосовує системний підхід	Повинен добре аналізувати. Застосовує аналітичний підхід

Особливі вимоги до керівника проекту (крім лідерських якостей):

1. Вміння здобувати необхідні ресурси

Часто відпочаткова оцінка наявних ресурсів є «оптимістичною», їх отримання часто буде пов'язано з перерозподілом і прийдеться «воювати» за них.

2. Вміння залучати персонал та мотивувати його до праці

Вміти «торгуватися» з керівником функціонального підрозділу про залучення його кращих співробітників – тут можливо виникнення конфліктів.

Просування по службі та основна заробітна плата працівників, залучених до проекту, залежать від керівника функціонального підрозділу, і вони теж повинні узгоджувати свою проектну роботу з цим керівником

3. Вміння долати перешкоди

Необхідність виконувати функцію «пожежника», якнайскоріше визначати джерела «вогню» для його ліквідації.

Вміння вчитися, в першу чергу, на чужих помилках, а для цього треба встановити хороші комунікаційні канали.

Питання і завдання для самоперевірки та контролю знань

Контроль знань здійснюється у формі виконання індивідуального завдання: «Розробка Статуту проекту».

Розробка Статуту проекту – процес підготовки документа, який визначає первинні вимоги, що задовольняють потреби та очікування зацікавлених сторін проекту.

Статут проекту встановлює партнерство між виконуючою організацією і організацією, що подала заявку (або замовником, у разі зовнішніх проектів).

Даний документ наділяє менеджера проекту повноваженнями використовувати ресурси для виконання проекту (менеджер проекту визначається або призначається відразу, як тільки це стає можливим, переважно під час розробки Статуту проекту і обов'язково до початку планування. Статут проекту документує поточне розуміння потреб замовника, а також новий продукт, послугу або результат, який планується|планерує| створити; визначає основні регламенти діяльності.

Форма для виконання завдання:

Статут проекту

Ціль проекту	
Проблема, на розв'язання якої він спрямований	
Інноваційність вирішення проблеми	
Очікувані результати та вигоди проекту (короткострокові, довгострокові)	
Цільові групи (на яку категорію населення спрямовані результати проекту)	
Залучені організації (інвестори, громадські організації, ЗМІ, навчальні заклади, підрядники тощо)	
Зміст проекту (поетапний план реалізації – назва етапу, відповідальна особа, термін виконання)	
Обмеження проекту за часом, зведеним бюджетом, іншим ресурсам; доступність критичних ресурсів	
Узагальнений бюджет проекту за джерелами фінансування (загальна сума, у т.ч. власні кошти, грант, очікування від інших організацій тощо)	
Критичні ресурси, контрольні точки (віхи) проекту	
Ризики проекту (зовнішні і внутрішні)	
Вимоги до схвалення проекту (що складає успіх проекту, хто вирішує, що проект виявився успішним, хто підписує проект)	
Призначений менеджер проекту, рівень відповідальності і повноважень	
Ім'я і повноваження спонсора або інших осіб, що затверджують Статут проекту	

Коментар:

1. Поступове виконання практичних завдань імітує розробку проекту та його Статуту в галузі державного управління або місцевого самоврядування.
2. Результати виконання індивідуального завдання з розробки Статуту проекту представляються для оцінювання викладачем на етапі підсумкового контролю знань.

Питання для самоперевірки

Визначте можливі джерела фінансування проектів публічної сфери:

- бюджети всіх рівнів
- приватне інвестування
- кредити банків
- благодійні фонди
- спонсорські внески
- усе перелічене вірно

Відмітьте вірне твердження:

- стейкхолдери – це особи чи організації, що беруть участь у виконанні проекту
- стейкхолдери – це особи чи організації, що ініціюють і фінансують проект
- стейкхолдери – це особи чи організації, що зацікавлені у результатах проекту, але не можуть впливати на нього
- стейкхолдери – це особи чи організації, що зацікавлені у результатах проекту і можуть впливати на нього різними способами
- стейкхолдери – це те ж саме, що зацікавлені сторони проекту
- розрізняють внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів
- провідним стейкхолдером є споживачі продукту і результатів проекту

Визначте можливий ступінь влади стейкхолдерів:

- контроль
- аналіз
- громадська думка
- вплив
- оцінка
- адміністрування
- мотивація

Відмітьте варіанти прийнятих визначень життєвого циклу проекту -

- проміжок часу від виникнення ідеї до повного завершення проекту
- проміжок часу від першої витрати до отримання останньої вигоди
- часовий інтервал, що визначається термінами реалізації проекту
- часовий інтервал, що визначається критичним шляхом проекту
- період реалізації проекту

Основні вимоги до формулювання цілей:

- конкретність

- вимірюваність
- узгодженість
- досяжність
- визначеність у часі
- усе перелічене вірно

Розробка проектів місцевого розвитку є:

- завершальним етапом формування стратегії місцевого розвитку
- відправним пунктом формування стратегії місцевого розвитку
- проміжним етапом формування стратегії місцевого розвитку
- проекти не є складовою стратегії місцевого розвитку

Планування проектів виконується:

- щоквартально
- раз на півроку
- раз на рік
- одноразово за виниклою потребою

Проектний аналіз – це:

- пакет документів, що містить статистичну та аналітичну інформацію про проект
- вихідна інформація для розрахунку фінансово-економічних показників проекту
- обов'язкова частина бізнес-плану проекту
- комплексне дослідження проекту за різними аспектами обґрунтування його життєздатності та впливу на середовище
- маркетингові дослідження, що здійснюються з метою визначення конкурентоспроможності продукту проекту

За єдиною методологією, але з різних позицій (одна – замовника та інвестора, інша – суспільства в цілому) здійснюються такі види проектного аналізу:

- технічний аналіз
- економічний аналіз
- інституційний аналіз
- маркетинговий (комерційний) аналіз
- соціальний аналіз
- екологічний аналіз
- фінансовий аналіз
- ризиковий аналіз

Аналіз середовища реалізації проекту, під час якого визначаються ключові дані для розрахунків ефективності проекту (обсяг та ціна реалізації продукту проекту) – це:

- технічний аналіз
- економічний аналіз
- інституційний аналіз

- маркетинговий (комерційний) аналіз
- соціальний аналіз
- екологічний аналіз
- фінансовий аналіз
- ризиковий аналіз

Оцінювання організаційно-правового, адміністративного, політичного середовища, в якому відбуватиметься реалізація проекту, пристосування проекту до цього середовища здійснюється на підставі:

- технічного аналізу
- інституційного аналізу
- економічного аналізу
- маркетингового (комерційного) аналізу
- соціального аналізу
- екологічного аналізу
- фінансового аналізу
- аналізу ризиків

Дослідження впливу проекту на життя населення в цілому або його окремих категорій, на яких адресно спрямований продукт проекту – це:

- технічний аналіз
- економічний аналіз
- інституційний аналіз
- маркетинговий аналіз
- соціальний аналіз
- екологічний аналіз
- фінансовий аналіз
- ризиковий аналіз

Гар-аналіз вивчає:

- розходження між можливостями зовнішнього оточення та сильними сторонами організації
- розходження між бажаним та реальним станом ситуації
- розходження між загрозами зовнішнього оточення та слабкими сторонами організації
- розходження між сильними та слабкими сторонами організації

Планування проекту – це послідовність виконання наступних етапів:

- структуризація проекту
- розробка графіка реалізації проекту
- визначення необхідних ресурсів
- розрахунок бюджету проекту
- експлуатація проекту
- підготовка звітних матеріалів

Проектні структури, які застосовуються під час планування проекту:

- ієрархічна структура робіт – WBS (Work Breakdown Structure)

- організаційна структура проекту – OBS (Organizational Breakdown Structure)
- матриця відповідальності – RAM (Responsibility Assignment Matrix)
- структура ресурсів – RBS (Resource Breakdown Structure)
- структура вартості – CBS (Cost Breakdown Structure)
- усе перелічене вірно

Ієрархічна структура робіт проекту WBS – це:

- графічне подання згрупованих елементів проекту у вигляді пакетів робіт, які ієрархічно пов'язані з продуктом проекту
- представлення у графічному вигляді повного об'єму робіт, послуг і закупівель, які необхідно виконати для створення та реалізації проекту
- змістовно-інформаційна база побудови організаційної структури проекту, яка дозволяє виявити проблеми організації робіт, визначити ієрархію проектних завдань і пакетів робіт на всіх фазах життєвого циклу проекту
- усе перелічене вірно

OBS (Organizational Breakdown Structure) –

- графічне відображення складу та ієрархічних взаємозв'язків учасників проекту
- засіб визначення організації робіт та ієрархії проектних завдань і пакетів робіт на всіх фазах життєвого циклу проекту
- візуальне відображення структури організації, що реалізує проект
- сукупність функціональних підрозділів в організації

Елементами OBS можуть бути:

- окремі виконавці (керівники, фахівці, службовці)
- організації, структурні підрозділи і служби
- зовнішні постачальники обладнання, послуг
- усе перелічене вірно

Матриця відповідальності (RAM) – це:

- матриця, побудована на основі WBS та OBS проекту, яка закріплює відповідальних за конкретними пакетами робіт
- візуалізована форма представлення OBS проекту
- таблиця, яка містить інформацію про адміністративний склад (команду) проекту, і побудована на основі організаційної структури управління підприємством
- усе перелічене вірно

Основні правила складання матриці відповідальності:

- за одним пакетом робіт може бути закріплено кілька відповідальних осіб
- один відповідальний може відповідати за декілька робіт
- за роботу в пакеті робіт має відповідати лише одна особа
- одна особа не може відповідати за різні роботи, якщо вони виконуються паралельно

Календарний графік робіт будується з метою:

- отримання уявлення про тривалість виконання окремих робіт з урахуванням обмежень у використанні ресурсів, а також про тривалість проекту в цілому
- отримання у графічному вигляді додаткової інформації про терміни реалізації проекту
- нагадування окремим виконавцям проекту термінів виконання ними проектних робіт
- виявлення робіт, виконання яких можна «запаралелити», а які потрібно виконувати лише послідовно
- внесення змін у терміни виконання робіт, що лежать тільки на критичному шляху

Форми представлення графіків робіт за проектом:

- діаграма Гантта
- мережний графік
- таблична форма
- структурно-логічна схема
- дескриптивна модель
- функціональний ланцюжок

Діаграма Гантта дозволяє:

- наочно відстежувати та контролювати хід виконання робіт проекту
- будувати на основі діаграми матрицю відповідальності
- планувати витрати ресурсів по проекту
- аналізувати рівень досягнення цілі проекту
- усе перелічене вірно

Обсяг фінансового запиту за проектом з фонду Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування не перевищує:

- 80 % від загального бюджету проекту
- 70 % від загального бюджету проекту
- 50 % від загального бюджету проекту
- вартості проекту, визначеної у проектній пропозиції
- обсягу фінансування, наданого всіма учасниками-партнерами проекту

Кошти фонду Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування не можуть бути використані на фінансування розвитку підприємств, установ та організацій, якщо:

- частка комунальної корпоративної власності є меншою за 80 %
- підприємство знаходиться у процесі приватизації, що передбачає протягом двох наступних років зменшення комунальної майнової частки нижче показника у 60 %
- відносно підприємства порушено процедуру банкрутства
- керівник підприємства (установи, організації) знаходиться в родинному зв'язку із керівником органу місцевого самоврядування, що подає проект на конкурс

До прямих витрат відносяться:

- витрати, які пов'язані із конкретним проектом (експлуатаційні витрати, закупівля будівельних матеріалів, закупівля техніки та обладнання, оренда приміщень тощо)
- витрати, які важко пов'язати з конкретною діяльністю, але які необхідні для успішної реалізації проекту (адміністративні витрати, оплата комунальних послуг, закупівля ліцензій тощо)
- додаткові витрати (на розрахунок бюджету проекту, консультування, залучення партнерів та складання договорів тощо)

До непрямих витрат відносяться:

- витрати, які важко пов'язати з конкретною діяльністю, але які необхідні для успішної реалізації проекту (адміністративні витрати, оплата комунальних послуг, закупівля ліцензій тощо)
- витрати, які пов'язані із конкретним проектом (експлуатаційні витрати, закупівля будівельних матеріалів, закупівля техніки та обладнання, оренда приміщень тощо)
- додаткові витрати (на розрахунок бюджету проекту, консультування, залучення партнерів та складання договорів тощо)

Частка фінансування проекту фондами-донорами переважно складає:

- 20-30 %
- 50 %
- 70-80 %
- 90%
- 100%

Виберіть правильне твердження:

- портфель проектів – сукупність проектів і програм, що одночасно виконуються в організації, та можуть бути як пов'язані, так і не пов'язані загальною метою
- портфель проектів – сукупність проектів, що одночасно виконуються в організації і обов'язково об'єднані в програми
- програма - сукупність проектів, що одночасно виконуються і можуть бути як пов'язані, так і не пов'язані загальною метою
- програма - сукупність проектів, що пов'язані загальною метою та змістом

Визначте фази життєвого циклу проекту (за підходом UNIDO):

- аналітична
- синтетична
- передінвестиційна
- інвестиційна
- порівняльна
- експлуатаційна
- реструктуризація
- функціонування

Відзначте, що відноситься до провідних функцій управління проектами

- управління часом
- управління документацією
- управління ефективністю
- управління якістю
- управління логістикою
- управління вартістю
- управління змістом

Відзначте, що відноситься до забезпечуючих функцій управління проектами

- управління ризиками
- управління документацією
- управління персоналом
- управління фінансами
- управління результативністю
- управління операціями
- управління комунікаціями
- управління закупівлями

На фазі ініціалізації проекту здійснюються етапи:

- розроблення техніко-економічного обґрунтування
- проведення тендерних торгів
- розробка концепції проекту
- підготовка експертного висновку
- структуризація проекту

На фазі розроблення проекту здійснюються етапи:

- планування
- техніко-економічне обґрунтування
- проведення тендерних торгів
- розробка концепції проекту
- укладання контрактів

Відзначте вірне твердження:

- гроші втрачають вартість у часі
- гроші не змінюють свою вартість у часі
- гроші набувають вартості у часі

Вартість грошей на ринку базується на:

- середньому рівні банківської ставки кредитування
- рівні інфляції
- рівні ринкової конкуренції та ризиків

Приведення вартості майбутніх грошей к теперішньому часу здійснюється за допомогою:

- операції апроксимації
- операції дисконтування
- операції прогнозування

- операції моделювання

Фактори, що впливають на втрату вартості грошей у часі:

- інфляція
- інвестиційна привабливість території
- ризики
- кредитна політика банків
- можливість отримання доходу від вкладення грошей
- чутливість показників
- еластичність попиту

Відзначте вірні твердження:

- показник ефективності проекту «чиста теперішня вартість» позначається як «NPV»
- показник ефективності проекту «внутрішня норма рентабельності» позначається як «NPV»
- показник ефективності проекту «індекс прибутковості» позначається як «PI»
- показник ефективності проекту «чиста теперішня вартість» позначається як «IRR»
- показник ефективності проекту «внутрішня норма рентабельності» позначається як «IRR»
- показник ефективності проекту «дисконтований строк окупності» позначається як «PP»

Проект вважається прийнятним за рівнем ефективності якщо:

- показник NPV є більшим за одиницю
- показник NPV має позитивне значення (є більшим за нуль)
- показник IRR є більшим, ніж середня «вартість» грошей на ринку (або ставка дисконтування)
- показник IRR є меншим, ніж середня «вартість» грошей на ринку (або ставка дисконтування)
- показник PI є меншим за одиницю

Впровадження уперше в Україні системи обігріву міської лікарні із використанням геотермальних насосів є:

- абсолютною інновацією
- відносною інновацією

Створення у місті системи збору та утилізації галогенних ламп, що вийшли з ладу

- є абсолютною інновацією
- є відносною інновацією
- не є інновацією

Графік робіт за проектом, поданий до Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування, може бути представлений у формі

- діаграми Гантта

- мережного графіку
- табличній формі

Оплата праці керівника проекту

- належить до накладних видатків
- належить до прямих (основних) видатків
- не включається до бюджету проекту
- оплачується ініціатором проекту

Координація діяльності при виконанні проекту здійснюється

- директором організації-виконавця
- начальниками структурних підрозділів, фахівці яких виконують роботи за проектом
- керівником проекту
- виконавцями, залученими до виконання робіт за проектом

Моніторинг проекту здійснюється

- керівництвом організації-виконавця
- ініціаторами та замовниками проекту
- керівником та командою проекту
- начальниками структурних підрозділів організації, що виконують роботи за проектом

Фінансова сталість результатів проекту місцевого розвитку передбачає:

- подальший розвиток й функціонування створених за результатами проекту структур та організацій на засадах самоокупності
- повернення вкладених у проект інвестицій за рахунок прибуткової діяльності створених за результатами проекту структур, організацій та підприємств
- створення умов для економічного поштовху щодо розвитку механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої громади
- позитивний вплив на формування й розвиток джерел надходжень до місцевого бюджету
- незалежність процесів реалізації проекту від зовнішнього, принаймні грантового фінансування

Інституційну сталість проекту місцевого розвитку можна вимірювати через

- позитивний вплив на розвиток місцевих інститутів, зокрема комунальної інфраструктури, мережі спеціалізованих закладів, місцевого підприємництва, громадських організацій
- створення умов для розвитку місцевих консалтингових організацій
- визначення кола осіб, що набудуть повноважень власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту
- усе перелічене вірно

Критеріями оцінювання політичної сталості проекту можуть бути

- позитивний вплив на формування місцевої політики, на якість і інтенсивність трансформаційних процесів перетворень на відповідній території
- позитивний вплив на зміни управлінської поведінки та форматів взаємовідносин органів місцевого самоврядування з комунальними підприємствами, місцевим підприємництвом та громадськими організаціями
- позитивний вплив на взаємовідносини органів місцевого самоврядування з місцевими та центральними органами виконавчої влади, з іншими органами місцевого самоврядування
- подальше наповнення місцевої нормативної бази
- усе перелічене вірно

«Трикутник управління проектом» це

- «час-вартість-якість»
- «цілі – завдання – результати»
- «люди – гроші – матеріали»
- «планування – моніторинг – контроль».

Критичний шлях проекту – це:

- найкоротший ланцюжок робіт, сумарна тривалість яких визначає загальну тривалість проекту
- найдовший ланцюжок робіт, сумарна тривалість яких визначає мінімальну загальну тривалість проекту
- ланцюжок найбільш тривалих робіт проекту

Відмітьте вірні твердження:

- виконання проекту передбачає створення продукту проекту і досягнення результату
- результат проекту – це позитивні зміни в середовищі реалізації проекту
- проект не вважається завершеним, якщо отримано лише продукт проекту
- продукт проекту є засобом досягнення результату проекту
- усе перелічене вірно

Альтернатива – це:

- один з можливих шляхів розв’язання проблеми
- єдиний шлях розв’язання проблеми
- спосіб поєднання різних варіантів дій з розв’язання проблеми

Відзначте, що відноситься до основних параметрів роботи проекту, що використовуються при побудові графіків:

- тривалість
- виконавець
- потрібні ресурси
- технологія
- резерв часу
- обладнання

Тривалість роботи за методом PERT визначається таким чином:

- середнє значення із оптимістичної, песимістичної та очікуваної тривалості роботи
- сума подвійної оптимістичної, подвійної песимістичної та подвійної очікуваної тривалості роботи, розділена на шість
- сума потрійної оптимістичної, песимістичної та подвійної очікуваної тривалості роботи, розділена на шість
- сума оптимістичної, песимістичної та помноженої на чотири очікуваної тривалості роботи, розділена на шість

Відзначте вірні твердження:

- роботи, що складають критичний шлях, звуться критичними
- тривалість проекту не може бути скорочена за рахунок зменшення тривалості критичних робіт
- роботи критичного шляху не мають резервів часу для виконання
- збільшення тривалості критичних робіт веде до збільшення загальної тривалості проекту
- збільшення тривалості робіт, що не лежать на критичному шляху, завжди веде до збільшення загальної тривалості проекту

Відзначте вірні твердження:

- ризик проекту характеризується ймовірністю настання можливих подій та розміром можливих втрат
- допустимий ризик – коли заплановані показники, дії, результати на досягаються, проте збитки мінімальні
- катастрофічний ризик – коли заплановані показники, дії, результати не досягаються, є значні збитки, проте збережена цілісність системи
- критичний ризик – невиконання запланованого результату повне і тягне за собою порушення цілісності системи, або системи як такої

Післямова

Концепція управління проектами стала невід'ємною складовою портфеля управлінських технологій великої кількості успішних організацій, як в приватній так і у публічній сферах.

Як вже згадувалося, у зрілій організації наявні чітко регламентовані процедури управління проектами і створення продуктів проекту. Для досягнення такої зрілості організація має пройти певні кроки:

- навчити і сертифікувати ключових проектних менеджерів підприємства в межах існуючих систем сертифікації (вихідний рівень);
- сформулювати мінімально необхідний словник термінів управління проектами і планомірно запроваджувати загальну професійну мову (перший рівень);
- переглянути бізнес-процеси організації, пов'язані з управлінням проектами, створити відповідні регламенти (другий рівень);
- провести упровадження проектної методології на основі створення проектного офісу (третій рівень);
- запровадити у практику управління проектами інструменти стійкого розвитку на основі концепції взаємодії життєвих циклів, постійного покращення, бенчмаркінгу, реінжинірінгу продуктів і бізнес-процесів (четвертий рівень).

Разом з тим, очевидно що головним кроком у запровадженні проектного підходу в публічній сфері є передусім щире бажання посадовців служити громадянам, постійно шукаючи найкращі способи задовольняти їх потреби.

Словник

О

OBS (Organizational Breakdown Structure)

організаційна структура проекту, представлена у вигляді графічного відображення його учасників (фізичних та юридичних) та відповідальних осіб проекту (окремі виконавці - керівники, фахівці, службовці; організації, структурні підрозділи і служби, у яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки; зовнішні постачальники обладнання, послуг; інші організації)

R

RAM (Responsibility Assignment Matrix)

матриця відповідальності, яка побудована на основі WBS та OBS проекту, і закріплює відповідальних за конкретними пакетами робіт

S

SMART-goals (англ.- розумні цілі)

підхід, що визначає вимоги до коректно сформульованих цілей: конкретність (specific), вимірюваність (measurable), узгодженість (agreed-upon), досяжність (realistic), визначеність у часі (timed).

SWOT-аналіз

(англійська аббревіатура від strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози) - аналіз середовища організації, території, будь-якого суб'єкту або об'єкту стратегічного планування, проблеми, проекту з метою визначення наявних передумов або бар'єрів майбутньої діяльності. Забезпечує повне системне уявлення про ситуацію, а його результати корисно використовувати для розробки стратегій за такою логікою:
- Пошук шляхів усунення загроз, бар'єрів, слабких сторін, зокрема з використанням можливостей і сильних сторін - Пошук шляхів реалізації нових зовнішніх можливостей, зокрема за рахунок використання сильних і усунення слабких сторін - Пошук шляхів розвитку сильних сторін і нарощування конкурентних переваг, зокрема з використанням нових зовнішніх можливостей

W

WBS (Work Breakdown Structure)

1) структура робіт проекту, яка представлена у вигляді графічного зображення елементів проекту, згрупованих у пакети робіт, ієрархічно пов'язаних із продуктом проекту, і яка надає уявлення про повний об'єм робіт, послуг і закупівель, які необхідно виконати для створення та реалізації проекту;
2) базовий засіб для створення OBS і системи управління проектом, який дозволяє виявити проблеми організації робіт, визначення ієрархії проектних завдань (етапів робіт), підзавдань і пакетів робіт на всіх фазах життєвого циклу проекту

I

Інновації

1) новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери (Закон України «Про інноваційну діяльність»);

2) кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді:

- нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку,
- нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності;
- нового підходу до надання публічних послуг

Б

Бенчмаркінг (benchmarking)

порівняльний аналіз із організацією-аналогом з метою запозичення передового досвіду і визначення раціональних шляхів діяльності.

Бюджет проекту

загальні майбутні витрати, які необхідні для створення продукту проекту (витрати на фінансування всіх робіт, передбачених WBS проекту)

Бюджет проекту під грант

документ, у якому представлено розрахунок всіх фінансових аспектів проектної пропозиції з обґрунтуванням джерел надходжень коштів на реалізацію проекту (власних і залучених фінансових ресурсів), статей витрат та можливого прибутку.

Г

Грант (grant)

1) грошові та інші засоби, що передаються безоплатно і безповоротно грантодавцем (дарувальником – фондом, корпорацією, урядовою установою або приватною особою, а також міжнародними організаціями, що отримали право на надання грантів) некомерційній організації або приватній особі для виконання в установленому порядку конкретної роботи (на реалізацію різноманітних проектів, проведення наукових досліджень, освітню діяльність тощо) на умовах, передбачених грантодавцями;

2) специфічна форма цільового інвестування, яка має інноваційну й переважно соціальну спрямованість і здійснюється вітчизняними та зарубіжними, державними або приватними організаціями різних форм власності для забезпечення соціального або інституціонального розвитку

Д

Детальний опис інноваційної пропозиції

документ, який подається за вимогою організації-донора у випадку, якщо проект передбачає технічну або іншу інновацію (новий продукт, послугу), розробку окремих методологічних елементів, які суттєво впливатимуть на ефективність здійснення трансформаційних перетворень в окремій сфері життєдіяльності територіальної громади, або сукупності територіальних громад

Е

Економічність (economy)

характеристика витрачених зусиль через оцінку вартості задіяних ресурсів з огляду на відповідну якість

Елементи SWOT-аналізу

Strength – сильні сторони - внутрішні особливості й фактори діяльності, що сприяють розвитку; Weakness – слабкі сторони - внутрішні особливості й фактори діяльності, що ускладнюють і обмежують розвиток; Opportunity – можливості - зовнішні умови чи фактори, що існують або з високою вірогідністю виникнуть у майбутньому і можуть сприяти розвитку; Threat – загрози - наявні або можливі з високою вірогідністю у майбутньому зовнішні умови чи фактори, несприятливі або небезпечні для розвитку

Ефективність (efficiency)

співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами

Ж

Життєвий цикл проекту

1) послідовність фаз проекту, необхідних для досягнення визначених цілей, з моменту формування концепції проекту (його ініціалізації) до його завершення (включаючи реалізацію та експлуатацію); 2) послідовність фаз проекту, назви і кількість яких визначаються залежно від потреб організацій, залучених до проекту; 3) проміжок часу від виникнення ідеї проекту до повного його завершення; 4) проміжок часу від першої витрати на проект до отримання останньої вигоди

З

Задоволеність споживача/замовника (customer satisfaction)

сприйняття споживачем/замовником ступеня виконання його вимог

Зацікавлені сторони, стейкхолдери (interested party, stakeholder)

особа чи група осіб, які мають певний інтерес щодо результатів діяльності організації та можуть вчиняти на неї певний вплив

К

Контракт

юридичний документ, у якому прописані зобов'язання сторін щодо організації спільної діяльності (здійснення робіт, надання послуг). Одержувач

повинен розуміти свої зобов'язання як за обсягом, так і за часом; нерозуміння контракту не звільняє від відповідальності.

Критичний шлях проекту

найдовший ланцюжок робіт, що визначає загальну тривалість проекту; роботи, що містяться на критичному шляху, не мають резерву часу для виконання

М

Місія території

призначення й провідні функції, виконувані територією в системі суспільного розподілу праці, у народногосподарському комплексі, у задоволенні суспільних потреб. Місія території відображає саме те, що відрізняє її від інших, її особливості й конкурентні переваги

Муніципальні проекти розвитку

проекти, що реалізуються під егідою муніципального органу управління, спрямовані на задоволення комплексу потреб територіальної громади, можуть відповідно до встановлених цілей забезпечувати як економічні, так і суто соціальні результати

Н

Некомерційна організація (non-profit organisation)

організація, яка або не отримує прибутку від своєї діяльності, або отримує, але використовує з метою забезпечення свого розвитку (на статутну діяльність), і при цьому не розподіляє його у вигляді дивідендів серед своїх членів (співвласників, засновників і так далі)

О

Організації - донори

(спонсори / грантодавачі / дарувальники / пожертувачі) - зарубіжні та вітчизняні благодійні та інші організації, які орієнтовані на надання допомоги в реалізації суспільно важливих проектів, і можуть фінансуватися як із державних, так і з приватних джерел

Основні компоненти пропозиції проекту

- Супровідний лист (заявка, лист-пропозиція, лист намірів)
- Вступ
- Опис потреб
- Постановка чітких цілей та завдань проекту
- Визначення методів реалізації
- Оцінювання
- Майбутнє фінансування
- Складання детального бюджету проекту
- Підсумки, висновки

II

Партнерство (partnership)

співпраця з іншою стороною на комерційних або некомерційних засадах з метою досягнення основної мети

Позитивна (передова / найкраща) практика (Best Practice)

підхід до поліпшення діяльності, що передбачає вивчення найкращих зразків (практик) організаційної діяльності, методів або підходів до удосконалення діяльності. Інколи означає новітні й цікаві методи ведення діяльності, що були визначені бенчмаркінгом

Портфель проектів

планований комплекс взаємопов'язаних пріоритетних проектів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей, який реалізується в рамках установлених обмежень у часі, обсягу фінансування та вимог якості

Проблема (problem)

це те, що заважає нормальному функціонуванню та розвитку, розбіжність між існуючим та бажаним станом організації чи її окремої сфери діяльності, а шляхи ліквідації цієї розбіжності заздалегідь невідомі.

Проект (project)

унікальний набір скоординованих робіт заданого змісту з визначеними датами початку та закінчення, обмеженими вартістю та терміном реалізації, які спрямовані на досягнення запланованих цілей за характеристиками тривалості, вартості та задоволення учасників

Проекти публічного сектору

проекти розвитку, що здійснюються під егідою органу управління (як генерального замовника) і мають центри відповідальності у його структурних підрозділах, спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території й затверджені у складі проектної частини стратегії. Результатами їх виконання є заздалегідь оцінені та погоджені із заінтересованими сторонами суто соціальні або соціально-економічні вигоди

Проектний аналіз

концепція, покладена в основу системи управління проектами, яка містить комплексне дослідження проекту за наступними аспектами:

- технічний аналіз (виконання ряду завдань щодо визначення найбільш дієвих для реалізації даного проекту технологій та техніки);
- маркетинговий аналіз (аналіз проектного середовища на підставі ситуаційного, SWOT, GAP та інших видів аналізу);
- інституційний аналіз (оцінювання організаційно-правового, адміністративного, політичного середовища, в якому відбуватиметься реалізація проекту, пристосування проекту до цього середовища, а також пристосування самої організаційної структури фірми до проекту);
- соціальний (соціально-культурний) аналіз (дослідження впливу проекту на життя населення в цілому, або окремих категорій населення, на яких адресно спрямований продукт проекту);

– екологічний аналіз (аналіз довкілля, виявлення і експертне оцінювання збитків, що наносяться результатами реалізації даного проекту довкіллю, пропонування заходів та засобів щодо пом'якшення або запобігання негативному впливу);

– фінансовий аналіз (зіставлення витрат і вигод від проекту, визначення інтегральних фінансових показників проекту);

– економічний аналіз (ефективність проекту для суспільства з позицій альтернативного використання ресурсів);

– аналіз ризиків (аналіз та оцінювання ймовірності виникнення ризикової ситуації та її можливих наслідків у короткостроковому та довгостроковому періодах, порівняння нових ризиків з виявленими раніше)

Пропозиція довгоформатна (long-format proposal)

концепція проектної пропозиції, яка містить супровідний лист (заявку), детальний опис проекту за вимогами фонду-"донора", бюджетні розрахунки, висновки

Р

Регрантінг

надання міні-грантів сторонньою організацією, якій «благодійник» надав право виконувати роль посередника між донором та грантоотримувачами

Результат (outcome)

ефект діяльності, її наслідок. Під результатом в аспекті концепції результативності в суспільному управлінні розуміються проміжні та кінцеві продукти й наслідки діяльності

Результативність (effectiveness)

ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів

С

Стратегічні пріоритети розвитку території

першочергові комплексні напрями розвитку, поступова реалізація яких забезпечує досягнення характеристик території, визначених стратегічним баченням. Стратегічні пріоритети повинні бути гармонізовані зі стратегіями вищого рівня. За кількістю рекомендується визначати: 5 (+2) стратегічних пріоритетів для масштабних стратегій (регіон, великий район, місто-мегаполіс; 5 (-2) стратегічних пріоритетів для стратегій невеликого масштабу (район, середнє-мале місто)

Стратегічне бачення розвитку території

ключовий замисел розвитку, опис майбутнього стану території на певному відрізку її еволюції за ключовими системоутворюючими параметрами та ціннісними орієнтирами у досить віддаленій перспективі (10-15 років). Стратегічне бачення є більш динамічною категорією, ніж місія, яка може бути відносно незмінною протягом більшого часу порівняно з баченням.

Стратегія

узагальнююча модель програмування діяльності з досягнення бажаного і можливого майбутнього, яка складається з опорних концептуальних положень, системи цільових орієнтирів та комплексу засобів їх реалізації

У

Управління проектом

управлінське завдання із завершення цільового комплексу робіт вчасно, із збереженням ключового змісту і відповідно до зовнішніх та внутрішніх вимог

Ф

Фаза проекту

обмежений період часу, необхідний для досягнення визначених результатів, раціонально розподілених відносно інших періодів. Розглядають передінвестиційну (концептуальну), інвестиційну (розробки та реалізації) та експлуатаційну (завершувальну) фази проекту

Фандрайзинг (Fundraising)

1) спеціально організований процес збору коштів для некомерційних і добродійних організацій або для забезпечення соціально значимих програм і проектів; 2) пошук спонсорів (бізнес-ангелів) для фінансування процесів створення інноваційних підприємств, початкових етапів їх розвитку, забезпечення подальшої інноваційної діяльності

Література

Законодавче і нормативно-правове забезпечення

1. Про Стратегію сталого розвитку "Україна - 2020": Указ Президента України від 12 січня 2015 р. №5/2015. - Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>
2. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Верховної Ради України від 11 грудня 2014 р. № 26-VIII. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/26-19#n7>
3. Про державні цільові програми : закон України № 1621-IV від 18 березня 2004 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2004. – № 25. – Ст. 352.
4. Про Порядок обміну інформацією між виконавцями державних цільових програм та координації цієї роботи : закон України № 1367 від 04 грудня 2009 р. // Офіційний вісник України. – 2009. – № 101 ; № 5. – 2010. – С. 181 (ДІ) ; С. 402. – Ст. 3567.
5. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 р. № 106 // Офіційний вісник України. – 2007. – № 8. – С. 86. – Ст. 313.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання : наказ Міністерства економіки України від 04 грудня 2006 р. № 367. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0367665-06>. – Назва з екрану.
7. Про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : указ Президента України від 28 жовтня 2002 р. № 952/2002 // Офіційний вісник України. – 2002. – № 44. – С. 24. – Ст. 2003.
8. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 18 січня 2003 р. № 64 // Офіційний вісник України. – 2003 р. – № 4. – С. 283. – Ст. 123.
9. Про внесення змін до Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 р. № 758 // Офіційний вісник України. – 2012 р. – № 62. – С. 135. – Ст. 2522.
10. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах : (ISO 10006:2003, IDT). – Надано чинності 2007–08–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – IV, 27 с.

Навчально-методичні матеріали

1. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 148 с.
2. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
3. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібн. / Анатолій Чемерис ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : Софія-А. – 2012. – 80 с.
4. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Батенко Л. П., Завгородніх О. А., Ліщинська В. В. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
5. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua) / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, В. Ю. Биков [та ін.] – К. : УАУП, 2000. – 84 с.
6. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 104 с.

Інтернет-ресурси

1. Асоціація міст України. – Режим доступу : <http://www.auc.org.ua/>.
2. Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні. – Режим доступу : <http://municipal.gov.ua/>.
3. Інновації та розвиток місцевого самоврядування : платформа «Спільноти практики розвитку місцевого самоврядування». – Режим доступу : <http://mx.despro.org.ua:8081/>. – Назва з екрану.
4. Міжнародна асоціація управління проектами. – Режим доступу : <http://www.ipma.ch>.
5. Муніципальна програма врядування та сталого розвитку ПРООН / UNDP. – Режим доступу : <http://msdp.undp.org.ua/>.
6. Проект «Місцевий економічний розвиток міст України» (МЕРМ)». – Режим доступу : <http://auc.org.ua/page/%C2%ABmistseyii-ekonomichnii-rozvitok-mist-ukraini%C2%BB-merm>.
7. Українська асоціація управління проектами. – Режим доступу : www.upma.kiev.ua.
8. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Режим доступу : <http://despro.org.ua/>.
9. Ярмарок ідей [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://oblrada.dp.ua/yarmarok>.

Навчальне видання

**Ковбасюк Юрій Васильович
Плоский Костянтин Вікторович**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
(дистанційний курс)**

Навчально-методичні матеріали

Підп. до друку 22.06.2015.
Формат 60х84/16. Обл.-вид. арк. 3,2. Ум.-друк. арк. 4,2.
Тираж 7 пр.

Видавець і виготівник: Національна академія державного управління
при Президентіві України.
03680, м. Київ, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-77-95.
E-mail: uvd.nadu@ukr.net

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003