

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Конспект лекцій для дистанційного навчання

**Київ
2013**

*Схвалено Вченою радою Національної академії державного управління
при Президентові України (протокол № 206/8-14 від 7 листопада 2013 р.)*

Автори :

Ю. В. Ковбасюк, доктор наук з державного управління, професор, президент НАДУ;

Ю. П. Шаров, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ;

Т. В. Маматова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ;

І. А. Чикаренко, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ.

Рецензенти :

К. О. Ващенко, доктор політичних наук, перший віце-президент НАДУ;

М. С. Орлів, кандидат економічних наук, заступник директора Інституту – начальник відділу програмного забезпечення та інноваційних технологій Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ.

Управління проектами : конспект лекцій для дистанційного навчання /
У66 Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко ; за заг. ред.
Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.

Конспект лекцій для дистанційного навчання підготовлено відповідно до Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, розробленої Національною академією державного управління при Президентові України.

Висвітлено комплекс матеріалів з основ управління проектами у публічній сфері, зокрема з питань використання проектного підходу для вирішення завдань розвитку на різних рівнях публічного управління для досягнення стратегічних результатів з мінімальними витратами ресурсів.

Розраховано на осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 005.8 (042.3)

*Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ
при Президентові України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву
“Нова еліта нації”.*

© Ковбасюк Ю. В., Шаров Ю. П.,
Маматова Т. В., Чикаренко І. А.,
2013

© Національна академія
державного управління
при Президентові України, 2013

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ПРОЕКТИ ЯК ЗАСІБ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	6
Тема 1.1. Проектний підхід, його місце і роль в публічному управлінні та реалізації стратегій розвитку територій	6
Тема 1.2. Основні поняття проектного підходу та оцінювання ефективності проектів.....	10
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	23
Тема 2.1. Ініціалізація проекту і формування його результатної складової	23
Тема 2.2. Планування проекту	30
Тема 2.3. Управління реалізацією проекту	53
Тема 2.4. Особливості формування портфеля проектів реалізації стратегічних пріоритетів та управління ним	57
Тема 2.5. Динамічне лідерство та командна робота	68
Тема 2.6. Підготовка проектів під гранти	75
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ГЛОСАРІЙ	90

ВСТУП

Сьогодні тільки гармонійне застосування інструментів стратегічного управління й управління проектами може забезпечити сталий розвиток соціально-економічної системи будь-якого рівня (підприємство, регіон, держава). 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.

Необхідність вивчення курсу “Управління проектами” визначається також тим, що згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р “Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” проектний підхід поступово впроваджується в публічному управлінні як ефективний інструмент реалізації змін під час стратегічного планування на всіх рівнях управління.

Умовні позначення:



Визначення



Зверніть увагу



Посилання (на джерело, додаток тощо)



Питання для самоперевірки та обговорення



Висновки



Довідка, приклад, досвід, кращі практики

РОЗДІЛ 1

ПРОЕКТИ ЯК ЗАСІБ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Тема 1.1. Проектний підхід, його місце і роль в публічному управлінні та реалізації стратегій розвитку територій

“Ніщо не пов’язане з такими труднощами і небезпеками, ніщо не обіцяє таких сумнівних шансів на успіх, як спроби змінити порядок речей...”

Н. Маккіавеллі

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.

Результати проекту матеріалізуються у прогресивних змінах середовища реалізації проекту.



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

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.

Розповсюдженою формою застосування проектного підходу в публічному управлінні є формування та реалізація державних і регіональних цільових програм.

!	В управлінні проектами публічної сфери виокремлюються муніципальні проекти, які мають <i>специфічні ознаки</i>: – 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.
---	--

!	<i>Відмінність проектів публічної сфери від бізнес-проектів</i> 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;
- слабоопрацьована і неточна проектна документація.

Проекти і стратегії

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.
---	---

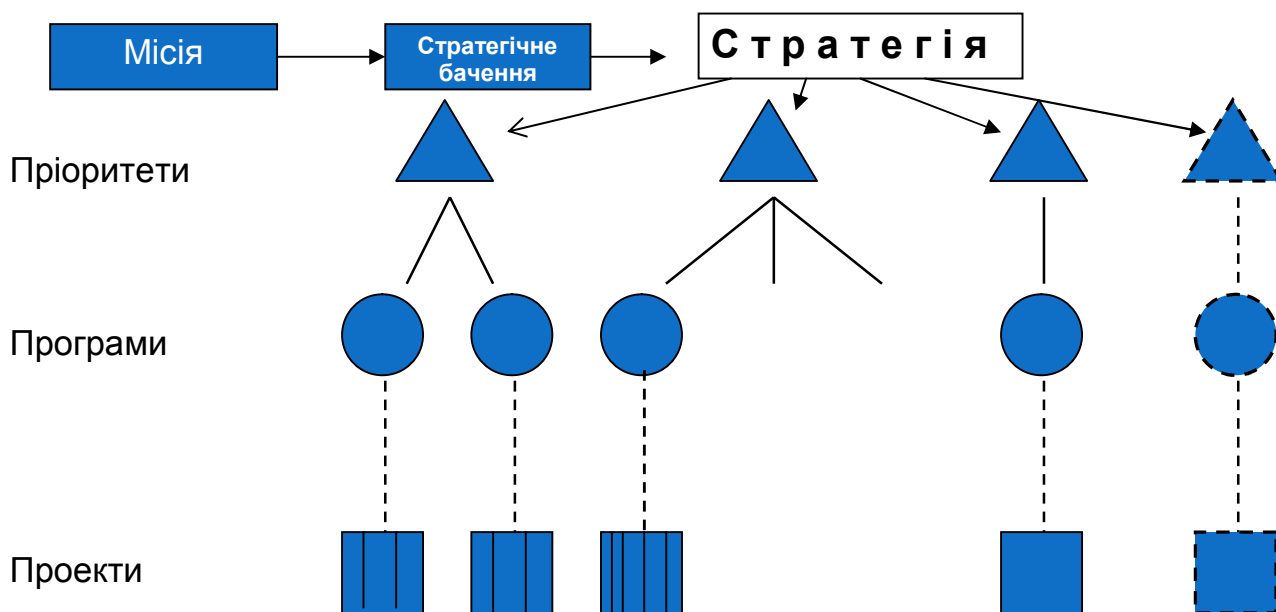


Рис. 1.1. Інтеграція стратегічного і проектного підходів

Способом перевірки наявності логічного взаємозв'язку цілі, результату, продукту проекту, діяльності з його виконання із стратегічними цілями і результатами є *логічна матриця проекту*.

	Логічна матриця проекту дозволяє позиціонувати проект у стратегію, полегшує визначення показників продукту і результату проекту, його моніторинг. Логічна матриця проекту розробляється протягом планування проекту.
---	--

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

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

	Отже, фінансуванню підлягають конкретні проекти реалізації стратегічних пріоритетів, а не бюджетні установи, які традиційно одержують бюджетні кошти “на утримання”.
---	---

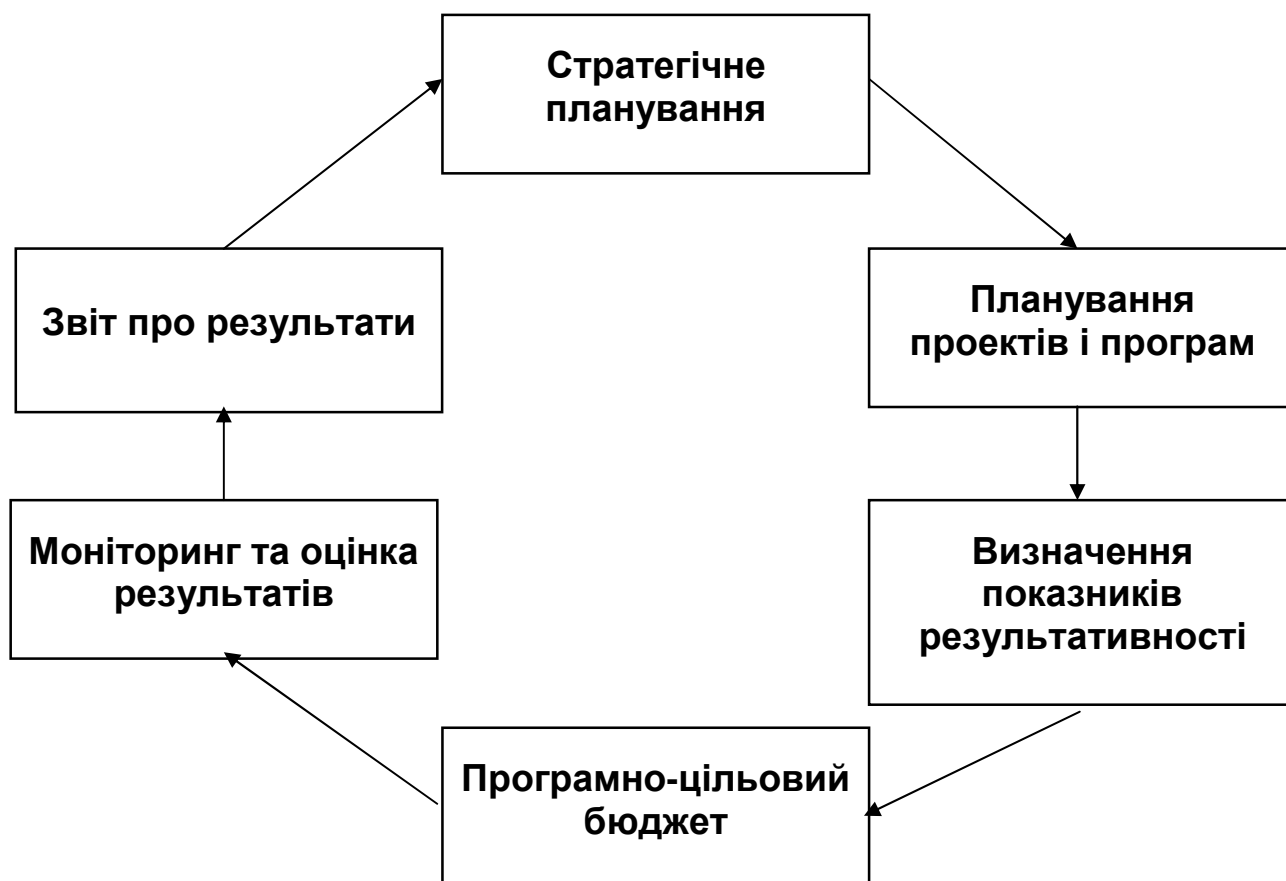


Рис. 1.2. Стратегічне планування та програмно-цільове бюджетування як єдина управлінська система

!	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
---	--

Тим самим радикально підвищується вірогідність досягнення запланованих результатів.

Тема 1.2. Основні поняття проектного підходу та оцінювання ефективності проектів

	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.
---	---

Середовище управління проектом. 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.

Важливішим елементом середовища управління проектами є *зацікавлені сторони проекту (стейкхолдери)*.

	Стейкхолдери (зацікавлені сторони) проекту – організації або особи, що зацікавлені у діяльності організації та можуть впливати на неї різними шляхами.
---	---

Зовнішні стейкхолдери проекту – клієнти (споживачі продукту проекту), кредитори, інвестори, постачальники, конкуренти, громадськість, місцеві органи влади, держава, засоби масової інформації

Внутрішні стейкхолдери проекту – засновники та власники, керівництво, структурні підрозділи, співробітники організації, де виконується проект, команда проекту

Зацікавлені сторони проекту презентують різне бачення однієї проблеми і можуть вчиняти дії стосовно проекту на рівні контролю, опосередкованого впливу, оцінювання ходу проекту, його продуктів, результатів і наслідків. Найважливішим завданням управління стейкхолдерами проекту є забезпечення гармонізації інтересів зацікавлених сторін.

Інвестиції та інвестиційні проекти. Інвестиціями визнаються усі види майнових і інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкт підприємницької діяльності, у результаті чого досягається суспільно-корисний результат (створюється прибуток чи досягається соціальний ефект).

Виділяють інвестиції *капітальні* (реальні – що вкладаються у створення матеріального об'єкту з метою отримання прибутку) і *портфельні* (інвестиції у цінні папери).

!	Ураховуючи, що проект обов'язково вимагає будь-яких ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, людських, часових), за логікою всі проекти мають характер "інвестиційних". Проте прийнято <i>інвестиційними</i> називати <i>проекти</i> , які вимагають капітальних (реальних) інвестицій для створення матеріальних об'єктів і потребують спеціальних механізмів залучення інвестицій (розробки бізнес-плану, кредитного замовлення та ін.).
----------	--

Основними учасниками інвестиційного проекту, ролі яких за ситуацією можуть поєднуватися, є:

- *ініціатор* – висуває ідею проекту, формує попередню концепцію;
- *замовник* – той, хто буде користуватися проектом: висуває основні вимоги, визначає масштаби, забезпечує фінансування, укладає угоди, управляє проектом на стратегічному рівні;
- *інвестор* – робить вкладення й зацікавлений у вигоді (якщо проект не інвестиційний, замість нього виступає організація, яка фінансує проект);
- *керівник* – юридична або фізична особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження з управління: координацію, планування, контроль, створення команди;

- *контрактор* (субконтрактор) – особа, яка за договором відповідає за виконання певних робіт.

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.

У підході Міжнародної організації з розвитку ООН (UNIDO) до класифікації фаз життєвого циклу проекту виділяються такі фази: передінвестиційна (концептуальна), інвестиційна (розробка, реалізація), експлуатаційна (завершення).

!	<i>Найбільш розповсюдженим є виокремлення чотирьох фаз життєвого циклу проекту:</i> - Ø передінвестиційна (концептуальна) фаза; - Ø фаза розроблення; - Ø фаза реалізації; - Ø 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 і керівництв менеджерам проектів, 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);

сформувані 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, реінжинірингу продуктів і бізнес-процесів (четвертий рівень).

Основи методології та технології управління проектами

“Управляти можна тільки тією частиною проекту, що залишилася”

	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.
---	--

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

Управління проектом реалізується через відповідні функції (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Функції управління проектами

Управління змістом (предметною областю, внутрішнім середовищем) проекту. Предметну область проекту обумовлюють: цілі, задачі, роботи проекту, їх обсяги і споживані ресурси. У процесі здійснення проекту всі визначені попередньо складові предметної області можуть змінюватися:

- § цілі, задачі і склад робіт можуть змінюватися чи уточнюватися як у процесі розробки проекту, так і в міру досягнення проміжних результатів;
- § обсяги робіт можуть уточнюватися в процесі розробки проекту, а в процесі здійснення вони змінюються від 0 до 100 % при завершенні робіт проекту;
- § змінюються також матеріальні ресурси, що споживаються.

Управління предметною областю – це управління визначенням змісту проекту та його змінами.

Управління часом. Функція управління часом включає в себе визначення тривалості, строків початку і завершення проекту, його частин, важливих подій і кожної з виконуваних робіт, оптимізацію часових характеристик; розумне використання резервів часу; контроль за розвитком проекту за його часовими характеристиками; прогнозування строків завершення робіт, етапів і проекту в цілому; прийняття рішень щодо ліквідації небажаних часових відхилень.

Функція управління часом реалізується за допомогою процесів часового аналізу проекту і його частин, календарного планування робіт, контролю графіків виконання робіт, їх актуалізації і корегування.

Управління якістю. Основний постулат: *якість* – це те, що вимагає споживач продукту проекту, а не те, що пропонує виробник і проєктант

Більш конструктивним є забезпечення якості у ході процесу виконання проекту (і виробництва), а не контроль отриманого результату (продукції). Як було зауважено раніше, основні протиріччя виникають у трикутнику “вартість-час-якість”

!	Управління якістю пронизує весь життєвий цикл, всі сторони і елементи проекту, а саме: - Ø проєктні, організаційні і управлінські рішення; - Ø матеріали і обладнання, що використовується; - Ø якість виконуваних робіт під час реалізації проекту; - Ø якість отриманих результатів проекту.
---	---

Управління вартістю. *Вартість* визначає здійсненність проекту і оцінку його результатів. Вартість – одна з основних зон уваги при управлінні проєктами.

!	Бюджет проекту завжди є “оптимістичним”. Якщо тривалість проекту – сума лише критичних робіт, то бюджет – сума всіх ресурсів.
---	---

Під час управління вартістю слід сконцентруватися на мінімізації перевитрат.

Функція *управління вартістю* включає до себе попередню оцінку витрат, пов'язаних з проектом, визначення кошторису розходів, джерел фінансування і бюджету проекту, планування грошових потоків, прогнозування доходів і прибутків, контроль за витрачанням і надходженням коштів та прийняття рішень у випадках перевищення витрат і других відхилень від фінансових планів.

	<i>Головним завданням управління вартістю є дотримання бюджетних рамок проекту і отримання запланованого прибутку від його здійснення.</i>
---	--

Управління ризиком. Управління ризиками – одна з найважливіших функцій управління проектом.

	Ризик проекту – це вплив на проект і його елементи непередбачених подій, які можуть спричинити певний збиток і перешкоджати досягненню цілей проекту.
---	--

	<i>Ризики проекту характеризуються трьома факторами:</i> – подіями, які негативно впливають на проект; – імовірністю появи таких подій; – оцінкою збитків, нанесених проекту такими подіями.
---	--

Управління ризиками – це методи визначення, аналізу, оцінки, попередження виникнення, прийняття заходів щодо зниження ступеню ризику протягом життя проекту і розподіл можливих збитків від ризику між учасниками проекту.

Управління персоналом. Для здійснення проекту протягом його життєвого циклу залучаються різні спеціалісти різної кваліфікації. Кількість персоналу, що залучається, протягом життя проекту сильно коливається.

Функції управління персоналом включають визначення потреб щодо кількісного і кваліфікаційного складу персоналу на всі періоди часу здійснення проекту, пошук і відбір кандидатур, оформлення і звільнення, планування і розподіл працівників за робочими місцями, організацію навчання і підвищення кваліфікації, визначення відповідальності, створення сприятливого клімату усередині групи, попередження і вирішення виникаючих конфліктів, питання оплати і т.ін.

У проекті немає дрібниць, за які ніхто не відповідає. Треба забезпечити баланс прав і відповідальності.

	<i>Управління персоналом направлено на оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення цілей проекту.</i>
---	--

Управління закупівлями (контрактами і забезпеченням проекту).

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

Функції управління закупівлями включають до себе процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і строків суб'єктів, що залучаються за контрактом; підготовку контрактних пропозицій; вибір контрагентів і постачальників шляхом торгів, конкурсів, тендерів та ін.; підготовку документації; укладання контрактів; контроль за ходом їх виконання; закриття і розрахунки за завершеними контрактами.

Управління комунікаціями (взаємодіями та інформаційними зв'язками).

Управління проектом у цілому залежить від успішної організації взаємодії всіх учасників проекту і забезпечення їх потреби в інформації для здійснення проекту.

Масштаби, складність проекту, його оточення, кількість учасників і зацікавлених сторін породжують велику кількість взаємозв'язків і потоків інформації. Це потребує введення *спеціальних функцій управління проектами*, змістом яких є розробка, організація і контроль процесу інформаційного обміну за допомогою різноманітних засобів для задоволення потреб учасників проекту. До функцій управління звичайно відносять процеси збору, передачі, переробки, сортування, відображення й інтерпретації інформації, необхідної і достатньої для всіх учасників проекту і його оточення, а також створення проектних офісів у різних формах (реальній чи віртуальній)

Стратегічні рішення за життєвим циклом створення продукту проекту

У життєвому циклі проекту виокремлюється послідовність *стратегічних рішень*, метою яких є визначення доцільності, своєчасності і порядку діяльності для переходу до наступного етапу або фази проекту.

!	<i>Стратегічні рішення за проектом</i> приймаються з урахуванням місії організації та стратегії її розвитку, пріоритетів надсистем за обов'язковою участю замовника та інвестора і супроводжуються протоколами нарад.
----------	---

Далі описується зміст стратегічних рішень за життєвим циклом проекту.

I. Фаза ініціалізації (концептуальна, передінвестиційна)

P1 - розроблення концепції

(точність: +/- 50%; суб'єкти: замовник, інвестор)

- ідентифікація ідеї проекту (проблема, мета, продукт, результат)
- SMART-деталізація мети
- опис функціонування продукту

P2 – розроблення ТЕО та бізнес-плану

(точність: +/- 50%; суб'єкти: замовник, інвестор, іноді - керівник)

- дослідження продукту проекту і середовища
- проектний аналіз: ТЕО, Бізнес-план (альтернативи)
- оцінювання ефекту (цінності) і життєздатності проекту

P3 – підготовка експертного (оцінного) висновку

(точність: +/- 20%; суб'єкти: замовник, інвестор, керівник)

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

Результати: Статут проекту, логічна матриця

II. Фаза розроблення

P4 – планування

(точність: +/- 10%; суб'єкти: замовник, інвестор)

- план проекту (зміст - WBS), виконавці пакетів робіт (OBS, матриця відповідальності), якість (технічні, технологічні критерії якості продуктів пакетів робіт, строки (PDM-сіті, календарний графік), вартість (бюджет), постачання і контракти (графіки, можливі відхилення); порядок оновлення плану проекту
- завдання на пакети робіт

P5 – тендерні торги

(точність: +/- 10%, суб'єкти: керівник проекту)

- тендерна документація по проекту

P6 – укладання контрактів

(точність: +/- 5%, суб'єкти: замовник або інвестор або керівник)

- контракти по проекту

III. Фаза реалізації

P7 – формування організаційної структури (керівник проекту)

- уточнення плану проекту
- побудова системи управління проектом (систем моніторингу, комунікацій, управління постачанням, контрактами, змінами)
- розробка плану управління проектом

P8 – моніторинг

- збір інформації (звітів та запитів на зміни)
- аналіз фактичної інформації
- прогнозування показників успіху проекту
- перепланування проекту
- передача операційних рішень виконавцям
- контроль реалізації операційних рішень
- 100% готовність до реалізації продуктово-технологічних робіт

IV. Фаза експлуатації

P9 – здача в експлуатацію та закриття проекту

(замовник, інвестор, інші зацікавлені сторони, керівник)

- логічна матриця проекту;
- документи : акт тестування якості продукту;
- звіт про завершення проекту; акт здачі-приймання продукту проекту; архів проекту.

Склад робіт:

- оцінювання якості продукту проекту;
- оцінювання успіху проекту;
- здача продукту проекту замовнику;
- архівація знань по проекту.

P10 – експлуатація продукту проекту

P11 – ремонт, реконструкція, утилізація продукту

!	Для проектів публічної сфери (підхід Єврокомісії) <i>управління проектним циклом</i> (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

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

!	При оцінюванні слід враховувати <i>втрату вартості грошей у часі</i> : – “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 <i>дисконтування</i> (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).

Чиста теперішня вартість (NPV)

Для розрахунків застосовується дисконтування – спосіб приведення грошової вартості майбутніх грошових потоків до теперішнього часу.

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

де NPV – чиста теперішня вартість;

B_t – поточні доходи (вигоди);

C_t – поточні витрати;

t – індекс року виконання проекту;

n – тривалість проекту;

r – ставка дисконтування.

Проект вважається прийнятним, якщо NPV має позитивне значення.

Внутрішня норма рентабельності (прибутковості) (IRR):



Внутрішня норма прибутковості (IRR) являє собою ставку дисконтування, при якій досягається беззбитковість проекту. При цьому величина чистого дисконтованого потоку витрат дорівнює величині чистого дисконтованого потоку доходів, тобто $IRR=r$ при $NPV=0$.



Проекти, у яких **$IRR > r$** , вважаються ефективними, а ті, в яких **$IRR < r$** – неефективними.

Індекс прибутковості PI

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

де K – початкові капітальні вкладення;

B_t – поточні доходи (вигоди);

C_t – поточні витрати;

t – індекс року виконання проекту;

r – ставка дисконтування.

Дисконтований строк окупності (DPP)



Дисконтований строк окупності дорівнює тривалості найменшого періоду, по завершенні якого чистий дисконтований дохід стає й продовжує залишатися позитивним.



Значення строку окупності не повинне перевищувати межі життєвого циклу проекту.

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.



Джерело: Муніципальний менеджмент : навч. посіб. з грифом МОН України / за заг. і наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – С. 56-66.

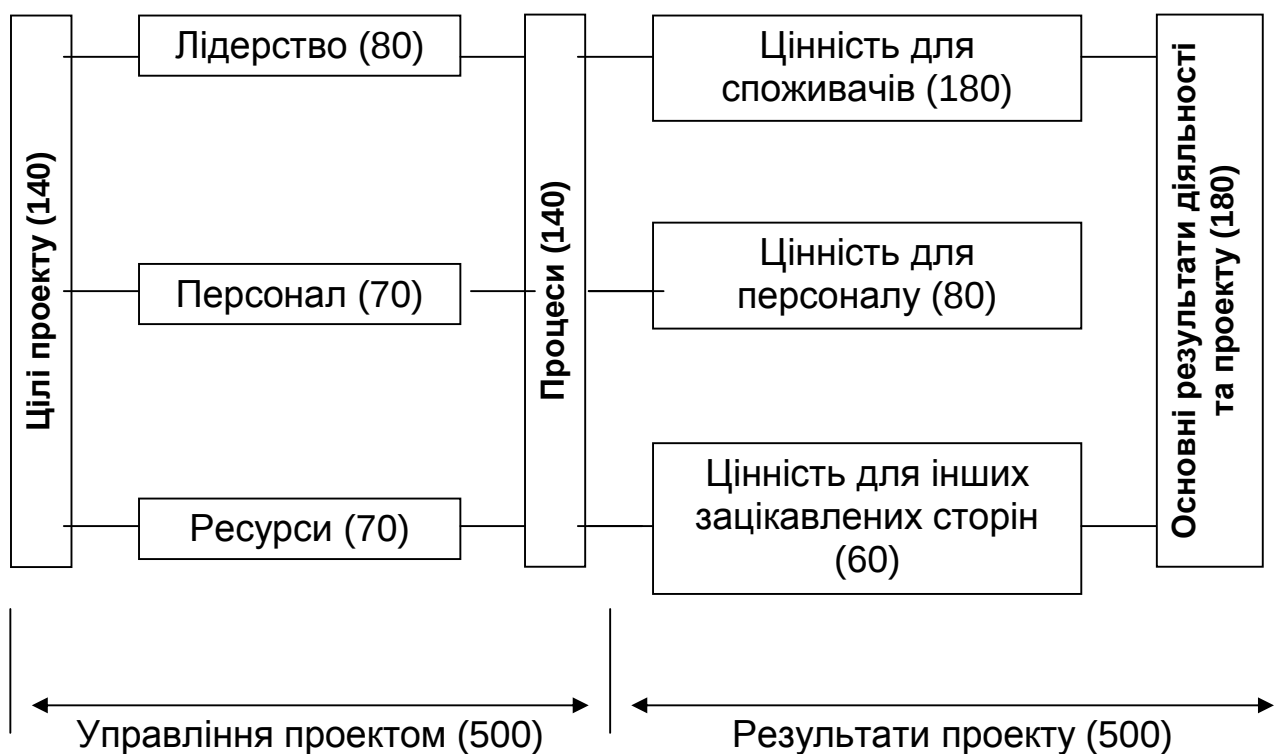


Рис. 1.4. Модель узагальненого оцінювання проектів
(модель проектної досконалості – Project Excellence)

!	Головним критерієм успішності проекту є висока позитивна оцінка результатів проекту різними зацікавленими сторонами.
----------	--

РОЗДІЛ 2

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Тема 2.1. Ініціалізація проекту і формування його результатної складової

!	На фазі <i>ініціалізації проекту</i> (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

(точність: +/- 50%; суб'єкти: замовник, інвестор)

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

Потреба в змінах з'являється, коли виникає дискомфорт – проблема (ситуація, що перешкоджає нормальному функціонуванню чи розвитку) або відкривається нова можливість.

!	На фазі <i>ініціалізації проекту</i> головна увага зосереджена на визначенні <i>проблеми</i> : 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.

!	<i>Під час аналізу зацікавлених сторін треба:</i> 1. Визначити проблему (або можливість розвитку) 2. Визначити всі цільові групи, зацікавлені у потенційному проекті 3. Визначити ролі, інтереси, можливості кожної групи (сильні та слабкі сторони) 4. 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).

!	Багато використати конкретні цифри, статистику, аналітику, результати опитувань, таблиці, діаграми, графіки. Наголос – на нових можливостях після розв'язання проблеми.
---	---

За вимогами *Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування* опис та соціально-економічний аналіз проблеми, на розв'язання якої спрямовано проект має містити таку інформацію:

- стисла інформація про АТО, опис існуючих потреб і проблем;
- детальне визначення проблематики майбутнього проекту;
- соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми у проектний спосіб;
- визначення цільових груп проекту;
- підтвердження або спростування наявності існування в АТО чітко визначеного перспективного бачення щодо розвитку сфери діяльності, яка є змістом проекту, змістом яких місцевих нормативно-правових актів воно відображено. Якщо так, додати витяги з відповідних документів. Надати інформацію, яким чином запропонований проект відповідає змісту загальної концепції розвитку території, якщо така існує. Надати обґрунтування спрямованості результатів проекту на визначені цільові групи.

При формуванні *концепції проекту* розглядається *ідея проекту*.

	Ідея проекту – формалізоване представлення інформації, яка з точністю $\pm 50\%$ дає уявлення про: – конкретну проблему діяльності; – сутність та інноваційність задуму, його спроможність розв'язати проблему; – мету проекту; – орієнтовні очікувані вигоди; – обмеження реалізації ідеї проекту; – припущення та ризики реалізації ідеї.
---	---

При опрацюванні ідеї проекту здійснюються:

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

За вимогами *Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування* ідея проекту має відповідати вимогам щодо інноваційності.

	Інновації – це 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”). Інновація - 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 або у новому підході до управління, наданні публічних послуг.
---	---

Інноваційність може бути *абсолютна* (“уперше”) або *відносна* (“уперше” для даної організації, території, ринку...).

Традиційно застосовують “універсальну” ознаку інноваційності – продукт або послуга, які сприймаються на ринку як нові.

Частіше за все проекти у сфері місцевого та регіонального розвитку будуються на відносних інноваціях: продукт, який створюється в результаті реалізації таких проектів, може мати аналоги у світі, але саме для даної території створюваний продукт буде новим, що і обумовить унікальність проекту та його інноваційність.

	Критерії інноваційності проекту: – висока суспільна корисність, відчутний позитивний ефект для територіальної громади; – наявність технологічних інновацій (продуктових, процесних);
---	--

	– наявність управлінських, організаційних, маркетингових інновацій, застосування нових ринкових підходів та методів тощо.
--	---

Чим інноваційніший проект, тим вищою є його невизначеність та можливість виникнення ризикових подій.

Інноваційна пропозиція здійснюється у разі потреби, якщо проект передбачає технічну або іншу інновацію (продукт, послугу), розробку окремих методологічних елементів, які суттєво впливатимуть на ефективність здійснення трансформаційних перетворень у окремій сфері життєдіяльності територіальної громади (наприклад, зміна економічних відносин, демонополізація надання послуг, упровадження нових механізмів надання послуг, впровадження зарубіжного досвіду, реструктуризація окремого комунального підприємства, формування надійних джерел надходжень до бюджету розвитку, розробка усталених місцевих процедур у сфері соціально-економічного розвитку, фінансовій, майновій та інших сферах...).

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.

!	<i>Методи генерації вихідних альтернатив</i> можуть передбачати визначення взаємовиключних альтернатив (або/або) чи доповнюючих (і/і); базуватись на інкрементальному підході (послідовні часткові поліпшення) або на радикальному підході (зробити все по-іншому).
---	---

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).

	Наприклад: “Реконструкція футбольного стадіону “Металург” із забезпеченням відповідності європейським вимогам якості до 01.04.2011 з дотриманням бюджету 780 млн грн.”.
	Бажано мету проекту деталізувати через відомі у менеджменті вимоги до “розумних” цілей (<i>SMART-вимоги</i> : конкретність (<i>specific</i>), вимірюваність (<i>measurable</i>), узгодженість з місією та іншими цілями (<i>agreed-upon</i>), досяжність (<i>realistic</i>), визначеність у часі (<i>timed</i>).

	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
(точність: +/- 50%; суб'єкти: замовник, інвестор, іноді - керівник)

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

Прийнято розрізняти 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. Позиціонування 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 технології.
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. Позиціонування 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

(точність: +/- 20%; суб'єкти: замовник, інвестор, керівник)

- 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 перспективи її подальшого розвитку.

Тема 2.2. Планування проекту

Планування проекту. Планування проекту здійснюється на фазі розроблення. При плануванні проекту бажано досягати точності інформації +/- 10%.

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 ознаками: – 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).
---	---

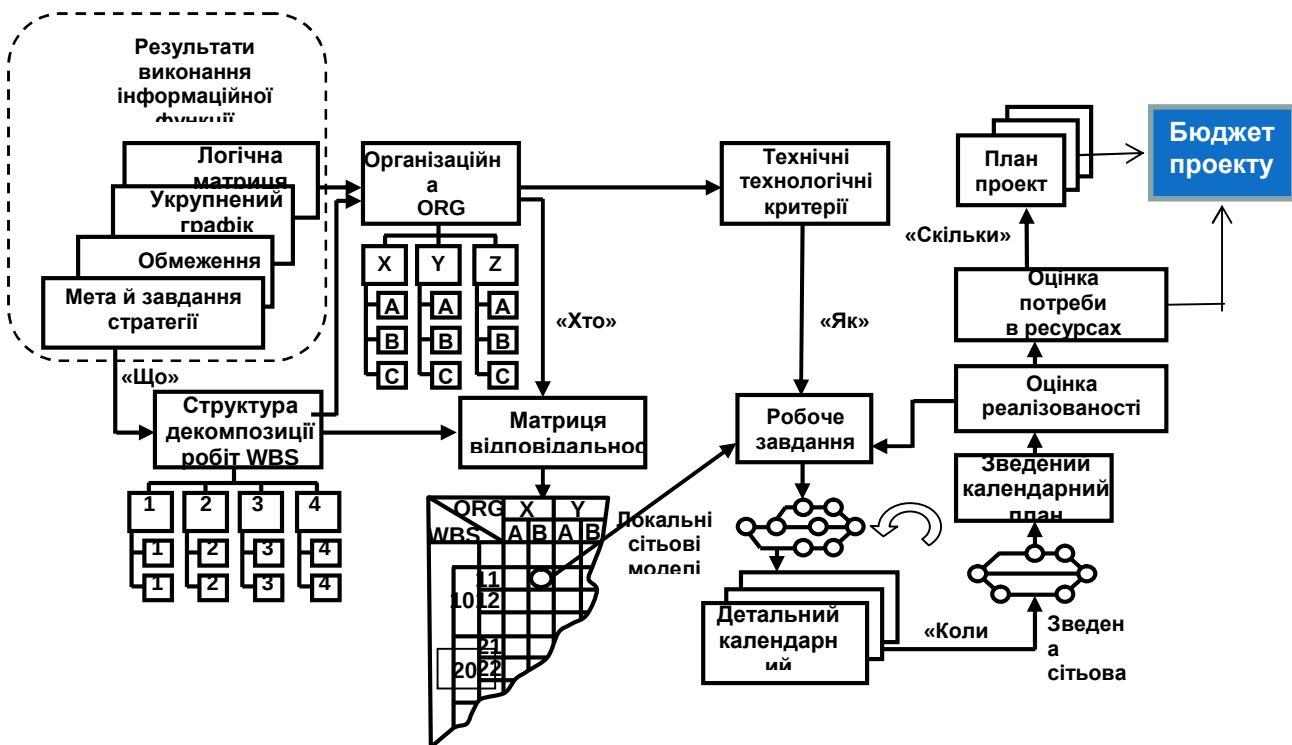


Рис. 2.1. Основні етапи процесу планування проекту

!	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 (<i>Resource Breakdown Structure</i>) – структура вартості – CBS (<i>Cost Breakdown Structure</i>)
--	--

	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.

	<i>Декомпозиція (розукрупнення) робіт проекту при побудові WBS може виконуватися за різними ознаками:</i> – 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 представлять саме той *продукт* (або послугу), що був закладений при формуванні WBS.

 Приклади представлення WBS проекту

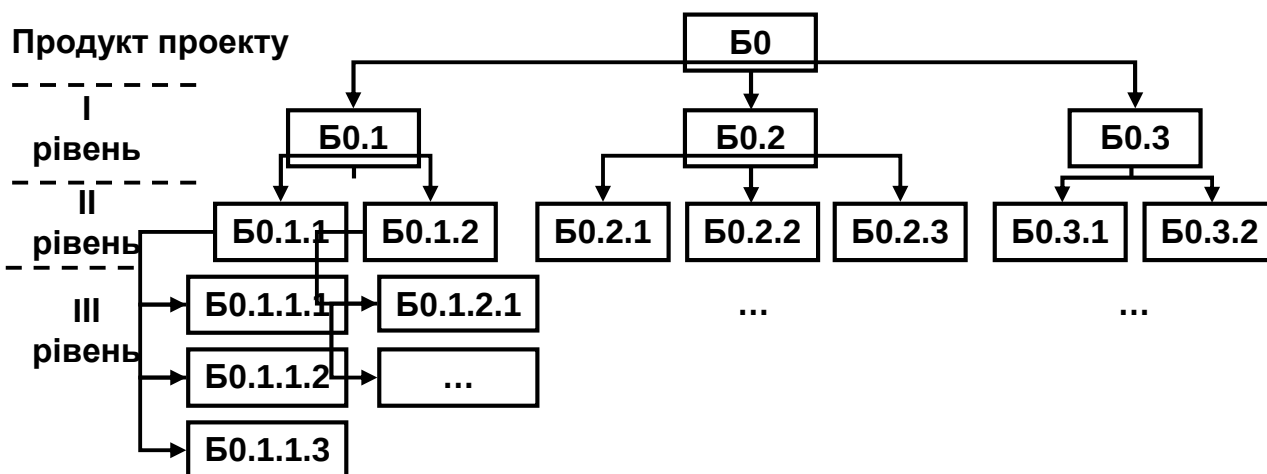


Рис. 2.2. Приклад WBS проекту



Рис. 2.3. 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.

 Приклад побудови OBS проекту

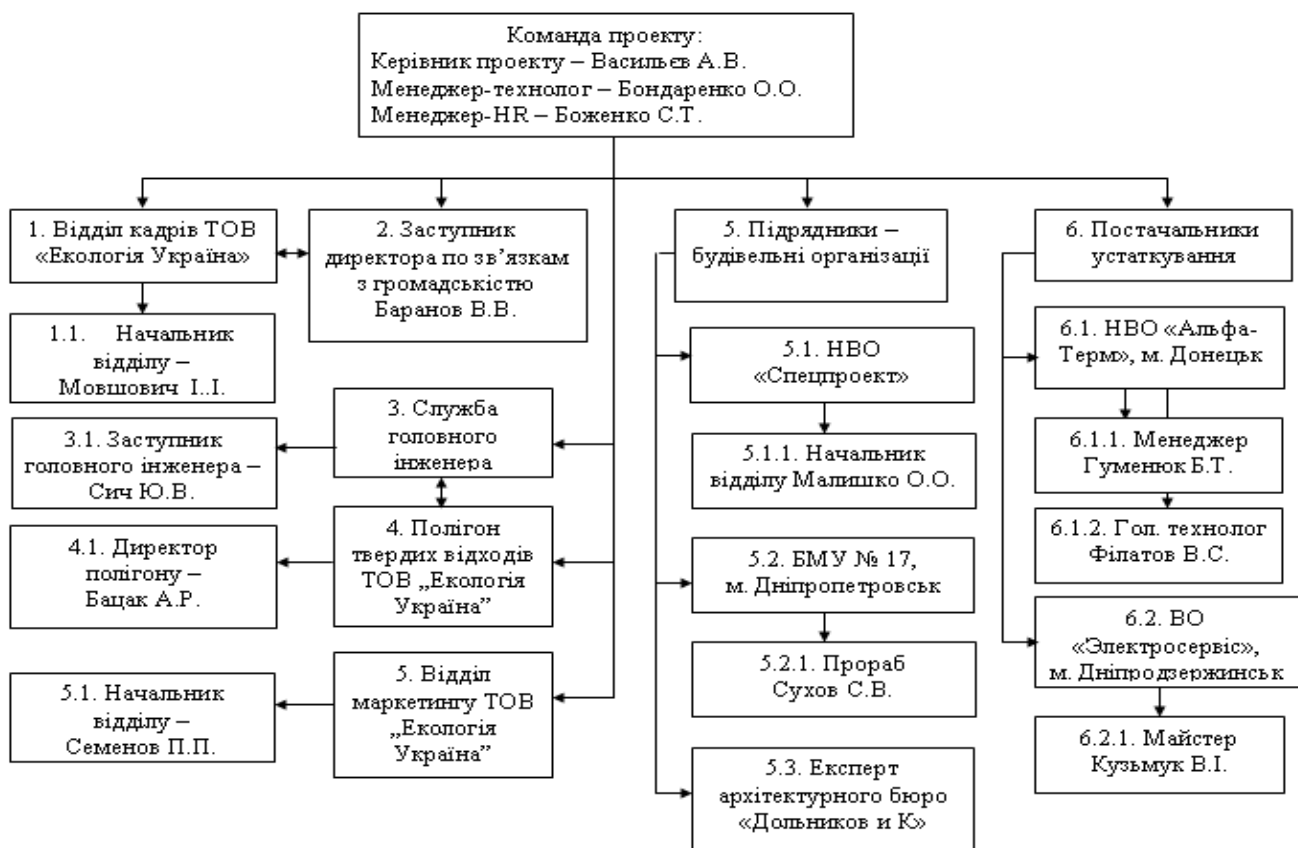


Рис. 2.4. Приклад OBS проекту



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	Менеджер проекту	Менеджер-технолог	Менеджер-HR	Заступник гол. інженера	Прораб БМУ №17	Менеджер НВО «Альфа-Терм»	Гол. технолог Філатов В.С.
Роботи							
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

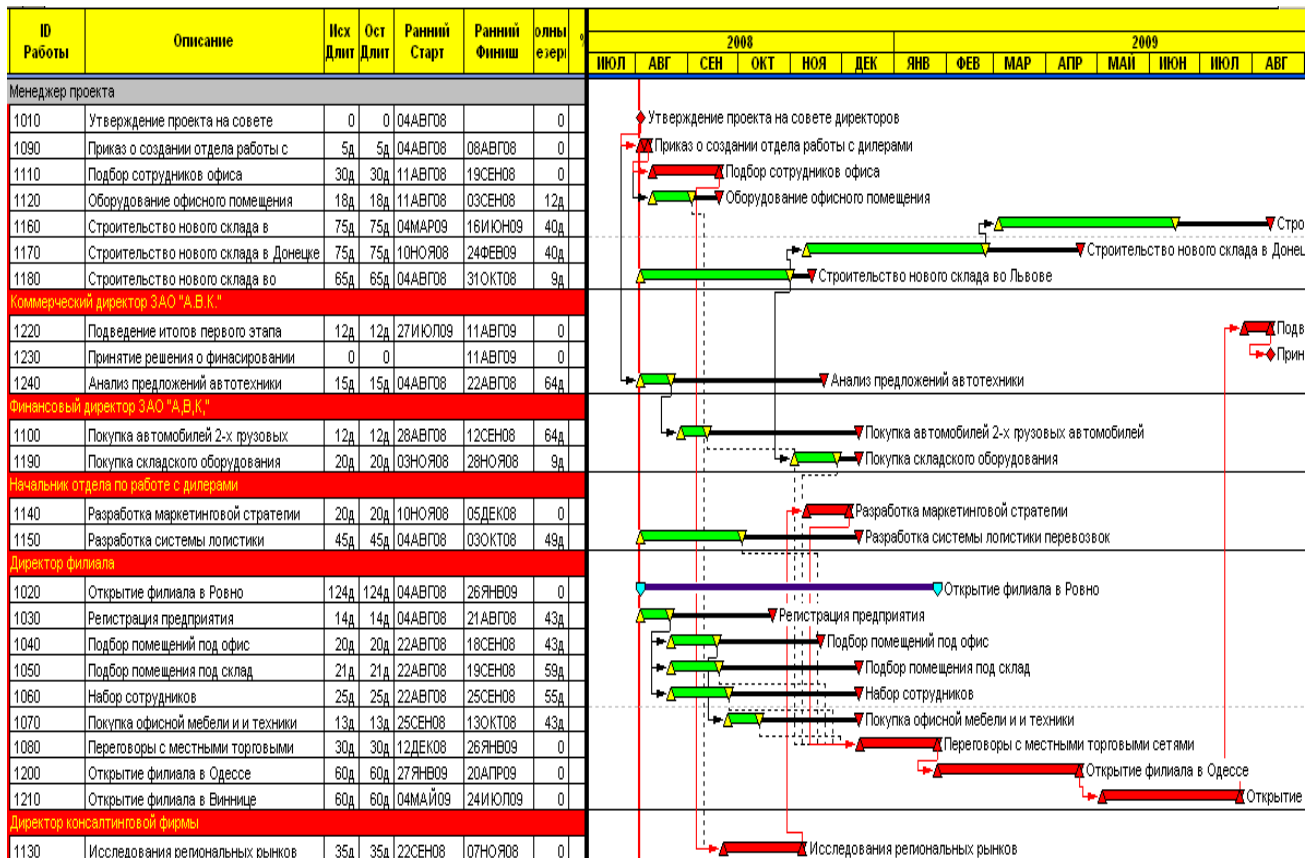


Рис. 2.5. Приклад діаграми Гантта

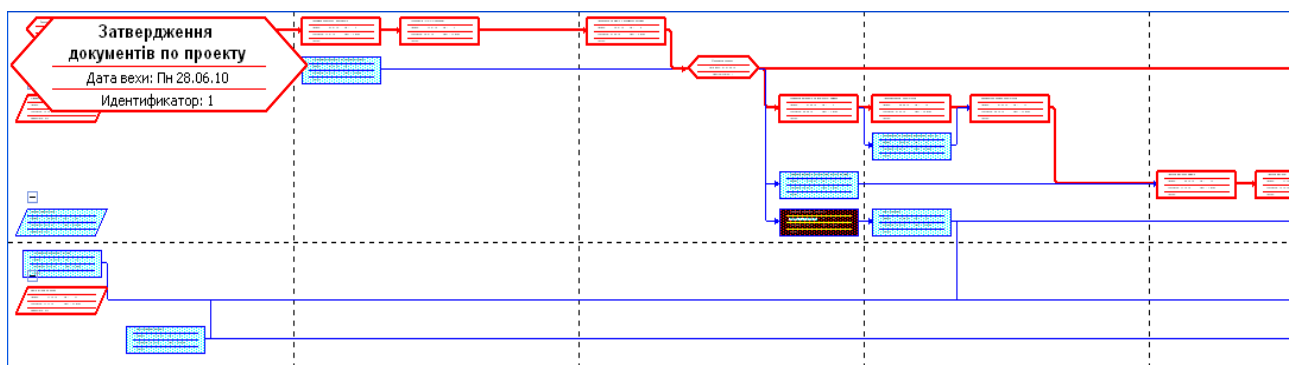


Рис. 2.6. Приклад мережного графіку

!	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 відображуються *стрілками*.

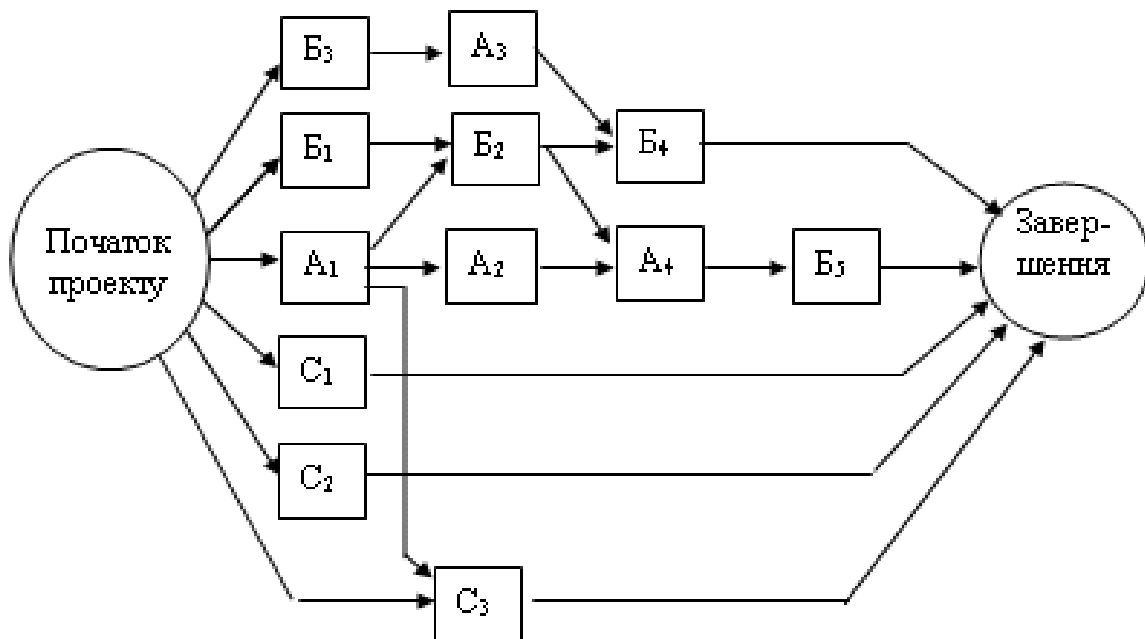


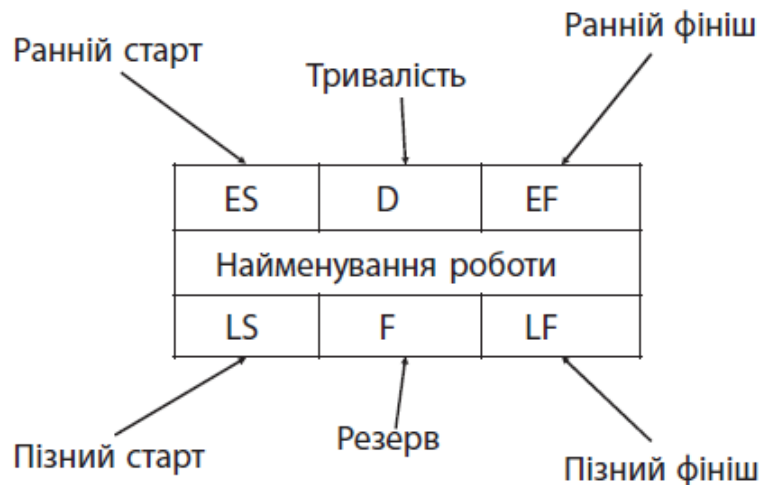
Рис. 2.7. Сітьова модель проекту

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

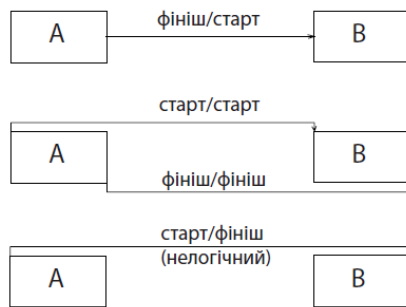
$$D = \frac{D_o \times k_o + D_e \times k_e + D_p \times k_p}{6}$$

- 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.



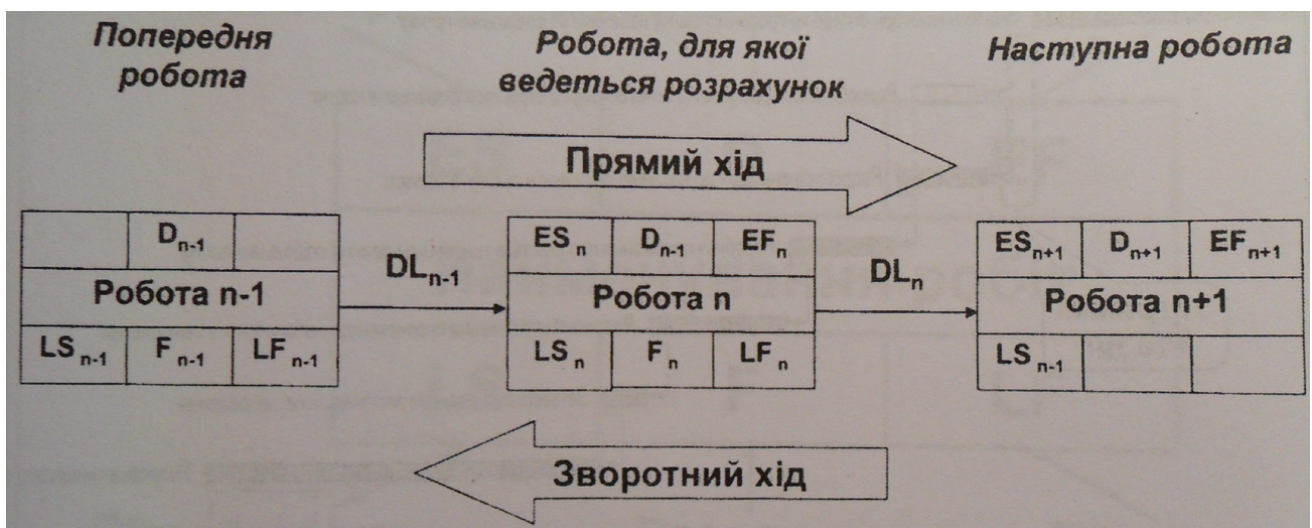
Критичний шлях проекту – це найдовший ланцюжок робіт, що визначає мінімальну загальну тривалість проекту

Роботи, що складають критичний шлях, звуться 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)



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			
	1 тижд.	2 тижд.	3 тижд.	4 тижд.	1 тижд.	2 тижд.	3 тижд.	4 тижд.	1 тижд.	2 тижд.	3 тижд.	4 тижд.	1 тижд.	2 тижд.	3 тижд.	4 тижд.
Адміністративно-організаційні заходи																
Підготовка рішення селищної Ради																
Реструктуризація системи комунальних платежів																
Створення матеріально-технічної бази																
Придбання автомобіля																
Обладнання автомобіля сміттєзбірником																
Виготовлення контейнерів для сміття																

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 теплопостачання 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 технологического оборудования	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	
Адресная реклама	5 days	Mon 18.11.13	Mon 25.11.13	25

Рис. 2.9. Приклад календарного плану-графіку

Ресурсне планування проекту. Традиційно в управлінні проектами ресурси поділяють на матеріально-технічні, трудові та фінансові.

	Матеріально-технічні ресурси - сировина, матеріали, комплектуючі, машини, механізми, обладнання, енергетичні ресурси тощо. Трудові ресурси – інтелектуальний, кваліфікаційний, фізичний, трудовий, часовий потенціал працівників, залучених до проекту. Фінансові ресурси – обсяг грошових, кредитних, інвестиційних, грантових, благодійних ресурсів на розробку та реалізацію проекту.
---	--

	Ресурси проекту визначають для <i>кожного окремого елементу</i> 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”.



Приклад структури вартості проекту

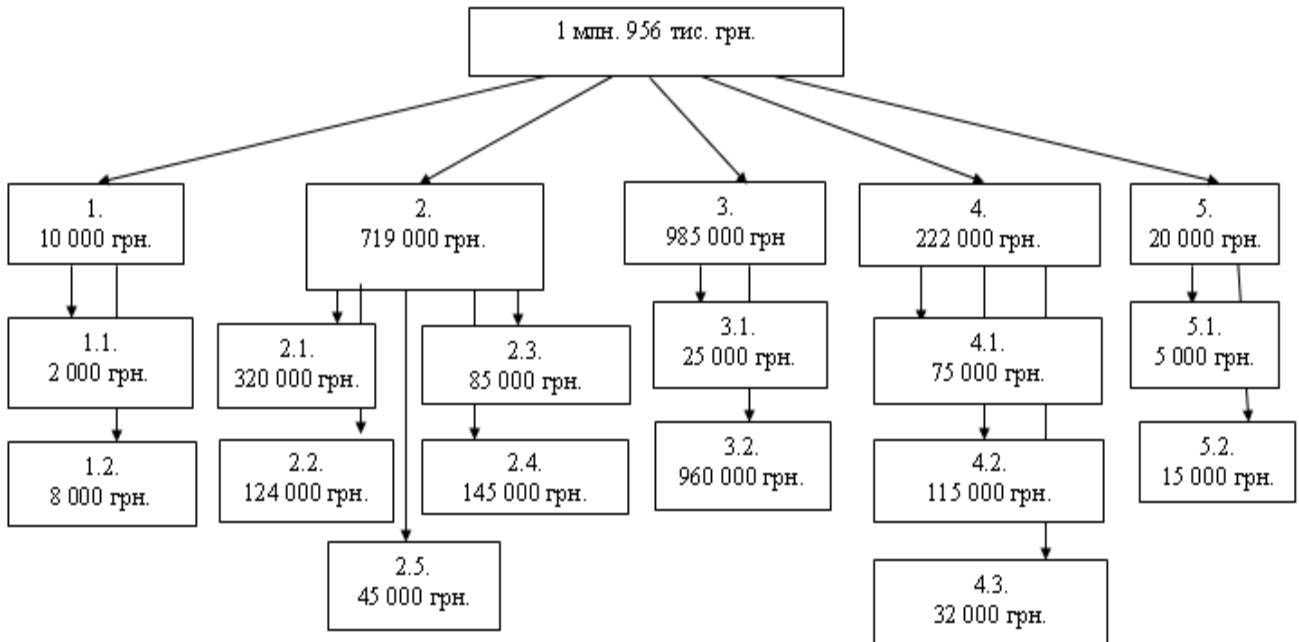


Рис. 2.9а. Приклад структури вартості проекту

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.

Форма розрахунків:

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

	Приклад розрахунку бюджету за проектом “Створення базової мережі центрів раннього розвитку дитини в селах Дніпропетровської області”
---	--

Бюджет проекту (за статтями витрат)

Етапи (пакети робіт) / Роботи або статті витрат		Термін здійснення (місяці проекту)	Відповіда- льний партнер	Співпід- рядник	Загальна сума за статтею, USD	Загальна сума за статтею, грн.	Фінансу- вання від партнерів	Очікуване фінансування від МФВ, USD / грн.		Стаття витрат за табл. МФВ
1	Формування та функціонування головного проектного офісу				9 877		1 235	8 642		
	1.1. Підбір та оренда приміщення	1-12 міс.	АсоцМС		1 235	10 000				T1 Інші витрати
	1.2. Розподіл відповідальностей між ініціаторами проекту за напрямами робіт відповідно до цілей	1-12 міс.	АсоцМС							
	1.3. Визначення підрядчиків виконання робіт	1-12 міс.	АсоцМС							
	1.4. Формування плану відряджень	1-12 міс.	АсоцМС							
	1.5. Організація індивідуальних відвідувань дитячих садків, узятих за базові для створення мережі (моніторинг реалізації проекту)	1-12 міс.	АсоцМС							
	1.6. Проведення опитувань щодо задоволення стейкхолдерів (моніторинг реалізації проекту)	1-12 міс.	АсоцМС		6 173	50 000		6 173	50 000	T5 Інші витрати
	1.7. Інформування громадськості щодо основних проектних заходів	1-12 міс.	АсоцМС		2 469	20 000		2 469	20 000	T5 Інші витрати
2	Формування проектних команд по районах				389		0	389		

	2.1. Визначення відповідальних за виконання робіт по районах	2 міс.	АсоцМС							
	2.2. Відрядження в райони та визначення відповідальних за роботи в районах (по 2 відрядження членів команди: 100 добові, до 100 грн. проїзд, 50 - витрати на тиражування)		АсоцМС							

Витрати на обладнання

№	Статті витрат	Кількість	Вартість	Загальна сума за статтею	Очікуване фінансування від МФВ
1	Мобільний телефон Nokia 2700 classic (для дистанційного консультування)	1	111	111	111
2	Пакет моб. зв. на термін проекту (МТС контракт тариф "БЕЗЛІМІТНИЙ PRO" (4500 хв./міс., 390 грн. міс. на 12 міс.) (для дистанційного консультування)	1	578	578	578
3	Газонокосарки Viking ME443 електр., расч. 800 м2 території навколо Центрів	7	259	1 815	1 815
4	Комплекси ігрових майданчиків (качелі (3), горки, качалки (2), карусель)	7	4 506	31 543	31 543
5	Комплекти меблів та обладнання для ігрових кімнат на замовлення	7	2 284	15 988	7 346
6	Розвиваючі іграшки та навчальні комплекти	7	1 790	12 531	12 531
7	Комп'ютери та периферійні пристрої: Системний блок "Навігатор" - Pentium DC G620 2.6/ 2 GB/DDR1333/ 500 Gb/ ASUS DRW-24B3ST/ Клав., Миша, Колонки - Logitech / Удлинитель-автомат 3 м; Монітор TFT Samsung - 20 SyncMaster B2030	7	561	3 924	3 924
8	Програмне забезпечення: Microsoft Windows 7 SP1 Home Basic; Microsoft Office Home and Business 2010; Антивирус Касперського 2011 2PC	7	360	2 520	2 520
9	Організація точок доступу до Інтернет (МТС Коннект)	7	56	389	389
	РАЗОМ :			69 399	60 757

Витрати на відрядження

№	Статті витрат	Кількість осіб	Вартість для однієї особи	Загальна сума за статтею	Очікуване фінансування від МФВ
1	Орієнтовна вартість проїзду у відрядженнях з метою формування проектних команд у районах за маршрутом Дніпропетровськ - міста/села, де знаходяться Центри - Дніпропетровськ (відшкодування за бензин)	7	25	175	175
2	Орієнтовний розрахунок суми добоових у відрядженнях з метою формування проектних команд у районах	7	25	175	175
3	Орієнтовна вартість проїзду у відрядженнях з метою виявлення навчальних потреб персоналу, що вже працює в ДНЗ за маршрутом Дніпропетровськ - міста/села, де знаходяться Центри - Дніпропетровськ (відшкодування за бензин)	7	12,35	86,42	86,42

4	Орієнтовний розрахунок суми добових у відрядженнях з метою виявлення навчальних потреб персоналу, що вже працює в ДНЗ	7	12,35	86,42	86,42
3	Орієнтовна вартість проїзду у відрядженнях з метою консультування вихователів на містах за маршрутом Дніпропетровськ - міста/села, де знаходяться Центри - Дніпропетровськ (відшкодування за бензин)	7	12,35	86,42	86,42
5	Орієнтовний розрахунок суми добових у відрядженнях з метою консультування вихователів на містах	7	12,35	86,42	86,42
	РАЗОМ :			695,68	695,68

Інші витрати (фрагмент)

№	Послуги, за які передбачається сплатити	Кількість постачальників послуг	Вартість послуги за одиницю часу або за одиницю	Термін надання послуг або кількість одиниць	Загальна сума за статтею	Очікуване фінансування від МФВ	Власний внесок Вашої організації (в грошовому еквіваленті)
1	Оренда офісного приміщення, пов'язаного із загальною реалізацією проекту (технічна участь Дніпропетровської обласної асоціації органів місцевого самоврядування)	1	1 235	1	1 235	0	1 235
2	Проведення опитувань щодо задоволення основних стейкхолдерів (моніторинг реалізації проекту)	1	6 173	1	6 173	6 173	
3	Інформування громадськості щодо основних проектних заходів	1	2 469	1	2 469	2 469	
4	Поточні поліграфічні послуги організації, пов'язані із загальною реалізацією проекту (тиражування документів для команд у районах)	1	39	1	39	39	
5	Оплата послуг приватних підприємців з визначення вимог до персоналу, що буде працювати в Центрах та розроблення додатків до посадових інструкцій вихователів	1	123	1	123	123	
6	Оплата послуг приватних підприємців з виявлення навчальних потреб персоналу, що вже працює в ДНЗ (проведення структурованих інтерв'ю, вивчення існуючих практик та методичного й дидактичного забезпечення), 7 візитів по 6 год – 42 год.	1	12,35	42	518,52	518,52	
7	Проведення конкурсу на заміщення вакантних посад згідно зі штатним розкладом ДНЗ (публікації в ЗМІ, послуги рекрутингових агенцій тощо)	до 5	1 235	1	1 235	0	1 235
8	Розробка навчальної програми, методичних матеріалів (технічна участь центру "Аіст")	1	1 852	1	1 852	0	
9	Оплата послуг приватних підприємців з проведення спеціалізованого 2-денного семінару для 10-15 осіб (праця 4-х тренерів)	1	617	1	617	617	



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 ФСС	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. 8 міс.		48000	48000	
Здійснення аналізу ситуації (діагностика за визнаними у світі методиками, зокрема, CAF)	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 послуг 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 кожному з 5 областей, бензин)	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 діяльності (участь у релевантних заходах – оргвнески)	5 осіб x 300 грн./захід x 5 заходів		7500	7500
Розроблення сайту (створення структури, контенту, змістовне наповнення)	8000 грн.	8000		8000
Регістрація 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 теплотрас	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.

Тема 2.3. Управління реалізацією проекту

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

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



Рис. 2.10. Функції управління проектом

	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 передуює 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.

!	<i>Критичні аспекти успішності проекту, які необхідно аналізувати під час здійснення моніторингу:</i> – 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.

!	<i>Планування реагування на ідентифіковані ризики</i> 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.
---	---

Тема 2.4. Особливості формування портфеля проектів реалізації стратегічних пріоритетів 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.

!	<i>Проектний підхід для реалізації стратегічних цілей</i> 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.

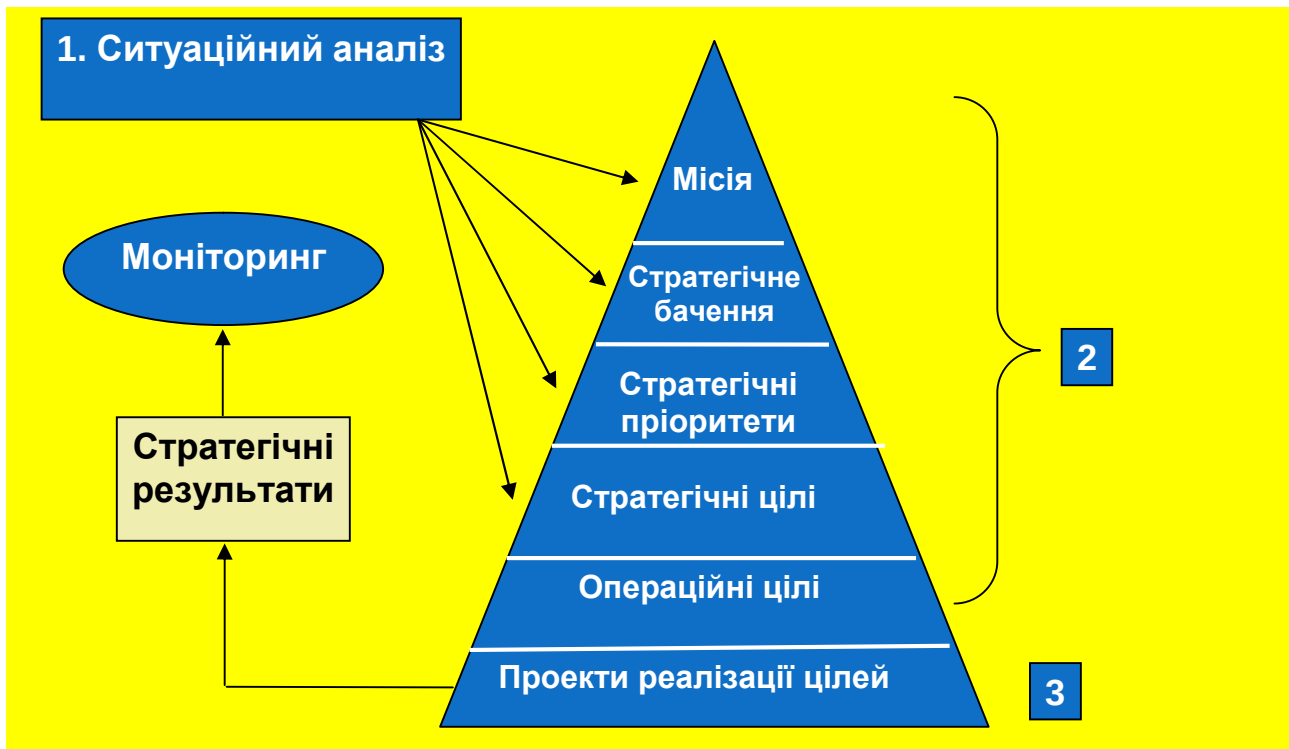


Рис. 2.11. Процес розроблення стратегії



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.

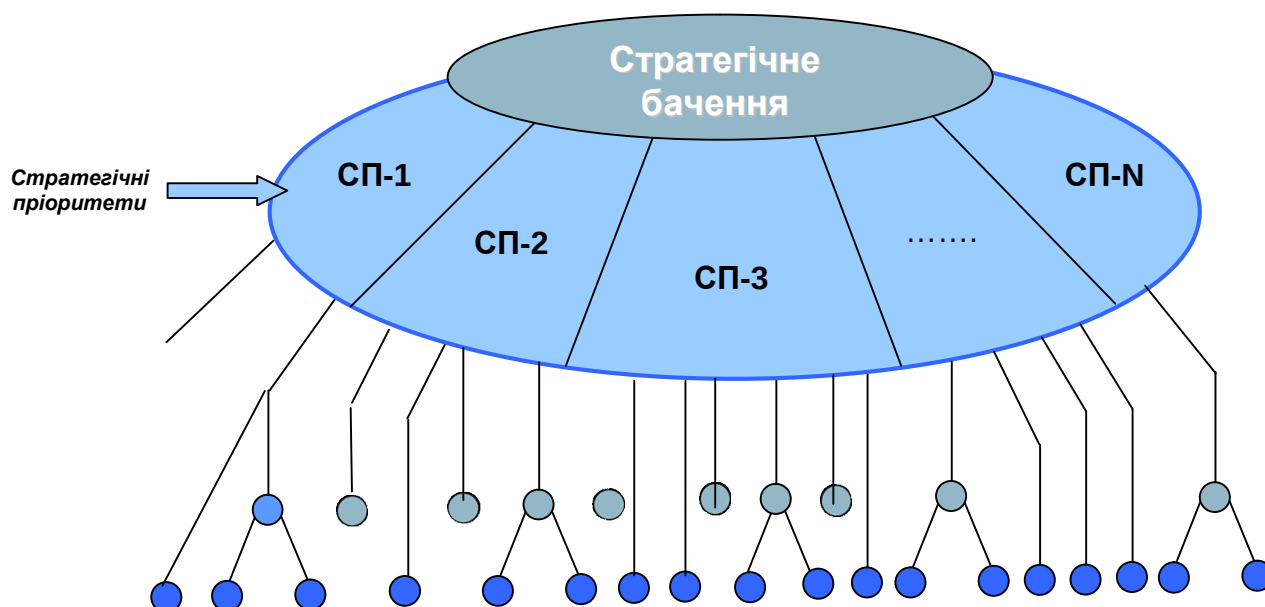


Рис. 2.12. Система цілей (“дерево цілей”) стратегії

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 виділяються цілі за критерієм їх безальтернативності, тобто такі, що визначають основні цільові напрями діяльності – стратегічні пріоритети (генеральні цільові настанови).

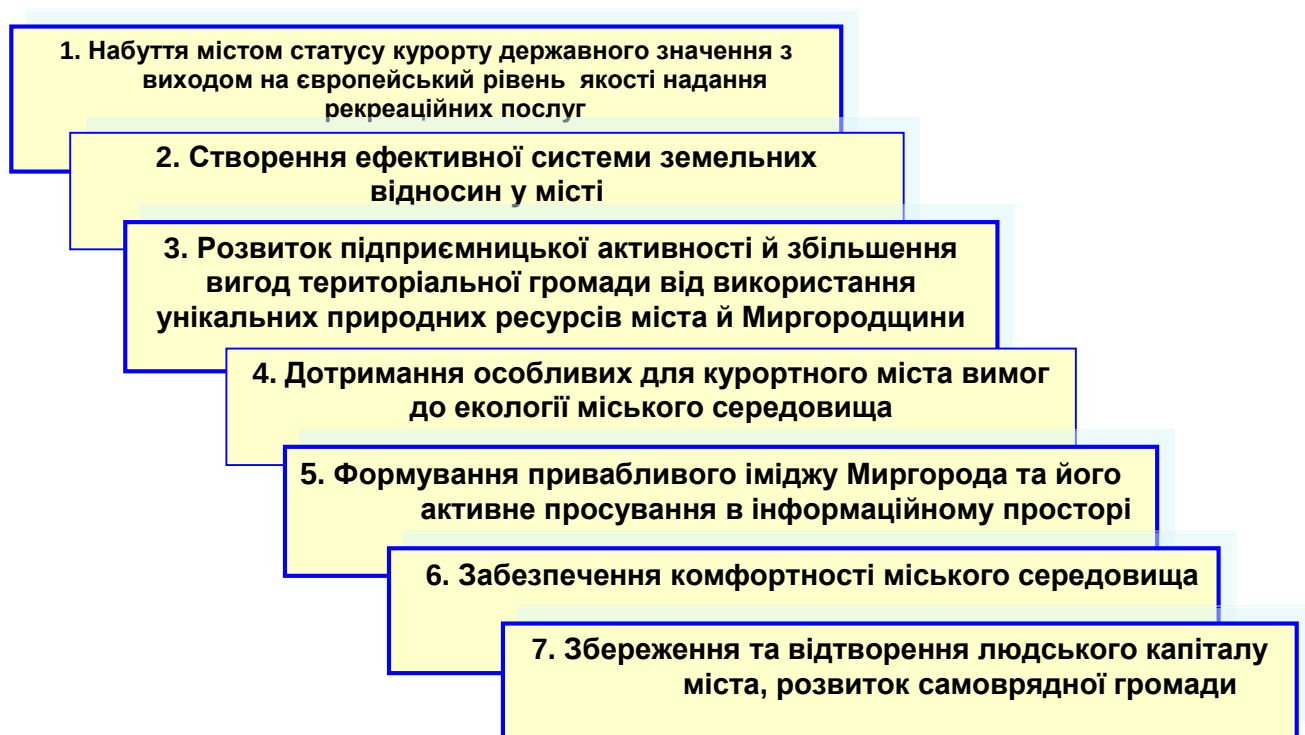


Рис. 2.13. Приклад стратегічних пріоритетів (генеральних цільових настанов) розвитку міста Миргорода

	Приклад стратегічних пріоритетів розвитку міста Бердянська: – Комфортний сімейний та молодіжний курорт – Центр відпочинку та різноманітного дозвілля Північного Приазов'я – Власне обличчя, зручність, безпека мешкання та відпочинку – Сприятливе підприємницьке середовище та конкурентоспроможна промисловість – Соціальне-орієнтоване здорове місто – Кероване місто з визнаним іміджем
---	--

!	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).

	Приклад декомпозиції стратегічного пріоритету до стратегічних цілей за функціональним підходом
---	--

	Стратегічний пріоритет: Довести якість забезпечення населення міста житлово-комунальними послугами до рівня національних стандартів Стратегічні цілі першого порядку: 1. Запровадження сучасної ринково-орієнтованої системи надання житлових послуг і утримання придомової території 2. Створення в місті раціональної системи вивезення і утилізації твердих побутових відходів (ТПВ) 3. Створення в місті надійної ефективної системи теплозабезпечення населення 4. Створення в місті сучасної системи забезпечення населення якісною питною водою
--	---

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)

	Приклад виявлення і формулювання зведеної проблеми за результатами стратегічного аналізу Симптоми проблеми, виявлені аналізом ситуації і споріднені за змістом: – Місто не має власного оригінального обличчя, мало цікавих архітектурних споруд, пам’яток і скульптур, немає підсвітлення будинків – У місті мало парків і скверів, куточків відпочинку, зелених осередків та зон – Місто не є комфортним і зручним для проживання, у житловому господарстві багато негараздів, що викликають скарги населення – Місто є малоцікавим з пізнавальної точки зору для туристів, місця історичного та іншого інтересів не облаштовані для огляду – Місто не характеризується рівнем екології та чистоти, відповідним курортному місту – У місті багато ветхого житлового фонду, величезні втрати енергії у ЖКГ, є підтоплення домів, що є небезпечним для життя – Утруднене транспортне сполучення з містом і в межах міста – Прибережна зона слабо захищена від розмивання – це небезпека втрати міської території
--	--

Через інтеграцію зазначених симптомів формулюється зведена (первинна) проблема “дерева проблем” (перший рівень ієрархії):

1. *“Місто не має власного оригінального привабливого та пізнавального обличчя, не є комфортним, зручним і безпечним для проживання та відпочинку”.*

Шляхом подальшої декомпозиції зведеної проблеми через пошук основних причин існуючого становища виявляються і формулюються проблеми другого рівня:

1.1. *Відсутність власного привабливого для гостей і мешканців оригінального обличчя міста*

1.2. *Некомфортність житла і середовища мешкання*

1.3. *Невпорядкована і енерговитратна міська інфраструктура, незручність транспорту*

Проблеми другого рівня декомпонуються через пошук корінних причин на проблеми третього рівня

Наприклад, для проблеми 1.2. *“Некомфортність житла і середовища мешкання”:*

Проблеми третього рівня

1.2.1. *Недостатньо розвинута сфера ОСББ, слабка підтримка владою існуючих ОСББ*

1.2.2. *Слабко розвинута сфера вивезення та перероблення сміття*

1.2.3. *Неналежне освітлення міста*

1.2.4. *Наявність ветхого житла та аварійних будинків*

Формування “дерева цілей” на підставі “дерева проблем”

Дерево проблем	Дерево цілей
– Зведена (первинна) проблема: 1. Місто не має власного оригінального привабливого та пізнавального обличчя, не є комфортним, зручним і безпечним для проживання та відпочинку – Проблема другого рівня 1.2. Некомфортність житла і середовища мешкання – Проблеми третього рівня 1.2.1. Недостатньо розвинута сфера ОСББ, слабка підтримка владою існуючих ОСББ 1.2.2. Слабко розвинута сфера вивезення та перероблення сміття 1.2.3. Неналежне освітлення міста 1.2.4. Наявність ветхого житла та аварійних будинків	– Стратегічний пріоритет : 1. Власне оригінальне привабливе обличчя міста, зручність, безпека мешкання та відпочинку – Стратегічна ціль: 1.2. Комфортне житло і середовище мешкання – Операційні цілі 1.2.1. Розширення сфери ОСББ з проведенням конкурсів на кращий ОСББ 1.2.2. Створення сучасної системи вивезення та перероблення сміття 1.2.3. Освітлення міста до комфортного рівня 1.2.4. Капітальний ремонт аварійних будинків

Приклад побудови “дерева проблем” пріоритету з житлово-комунального господарства



Рис. 2.14. Побудова “дерева проблем” пріоритету з житлово-комунального господарства



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*.



Приклад визначення операційної цілі на підставі аналізу і вибору альтернатив розв’язання проблем



Рис. 2.15. Визначення операційної цілі на підставі аналізу і вибору альтернатив розв’язання проблем



Приклади визначення операційних цілей на підставі аналізу і вибору альтернатив розв’язання проблем (пріоритет “Житлово-комунальне господарство”)

Проблема 1.2.2. ТПВ не розділяються і погано піддаються утилізації

Альтернативи:

- сепарувати відходи централізовано
- сепарувати відходи на рівні клієнтів (обрана)

Проблемно-орієнтована операційна ціль:

Розробити і ввести в дію у 2 кварталі 2011 р. систему сепарування ТПВ на рівні мешканців міста, відповідно обладнавши місця збирання сміття.

	Проблема 1.2.3. Сміттєзвалища перевантажені і не впораються з переробленням сміття Альтернативи: - розширити площі сміттєзвалищ - <u>створити полігони для переробки сміття (обрана)</u> - <u>додатково побудувати сміттєзналювальний завод (обрана)</u> Проблемно-орієнтована операційна ціль (альтернативи взаємодоповнюючі): Створити до кінця 2011 р. сучасну техніко-технологічну базу переробки ТПВ
---	--

	Приклад побудови “дерева цілей” пріоритету “Житлово-комунальне господарство” на основі “дерева проблем”
---	---

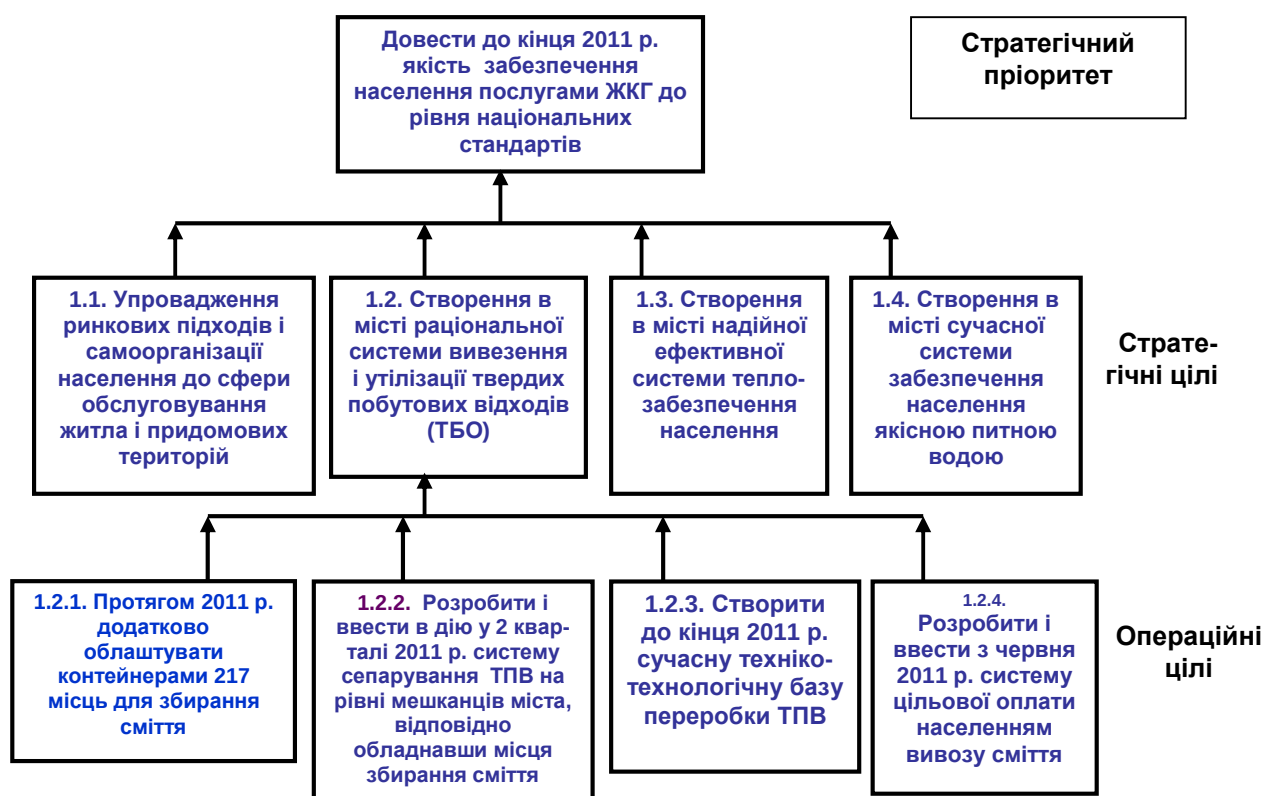


Рис. 2.16. Побудова “дерева цілей” пріоритету “Житлово-комунальне господарство” на основі “дерева проблем”

	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, що викладені у підрозділах 2.1 і 2.2 (розробляються концепція, ТЕО, здійснюється структуризація і планування).

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 інформаційно 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”)*.

	Приклад системи індикаторів реалізації стратегії для середнього промислово-курортного міста <i>Перший блок – результати, що характеризують досягнення фокусу стратегії:</i> – кількість об’єктів санаторно-курортної сфери, разом, з них: § сертифікованих за рівнем якості надання послуг за прийнятими стандартами; § таких, що взяли участь у конкурсах якості; § кількість об’єктів підприємницької діяльності в дозвільно-розважальній, туристичній, культурно-спортивній сферах; – кількість робочих місць в дозвільно-розважальній, туристичній, культурно-спортивній сферах; – кількість об’єктів ринкової інфраструктури (банки, виставково-ярмаркові, ділові центри, інформаційні, рекламні, логістичні, юридичні та інші агентства); – кількість місць, що легітимно пропонуються для короткотермінового проживання відпочиваючим і туристам; – кількість відпочиваючих, туристів, гостей міста; – кількість куточків відпочинку та інтересу; – кількість культурно-фестивально-спортивно-розважальних заходів; – обсяги фінансових потоків від споживчого ринку (торгівельна діяльність, надання спеціалізованих і побутових послуг тощо); – кількість об’єктів – джерел альтернативного енергопостачання; – кількість об’єктів енергозбереження. <i>Другий блок – інтегровані результати функціонування міста:</i> – стан екології; – рівень злочинності; – рівень зайнятості; – приток інвестицій; – вартість житла;
---	--

	– середня заробітна плата; – чисельність населення; – кількість студентів; – доходи бюджету на одного мешканця; <i>Третій блок – стан громадської думки стосовно соціально-економічної ситуації в місті:</i> – 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.
--	--

Тема 2.5. Динамічне лідерство та командна робота

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

	<i>Відмінності влади й лідерства:</i> – 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, умінні 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.

	<i>Джерела влади керівника проекту:</i> – 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 скласти багато частин одного завдання до купи для отримання узгодженого цілого	Професійно аналізує кожну дію і знає детально сферу власної відповідальності, у якій може знайти найкраще рішення
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

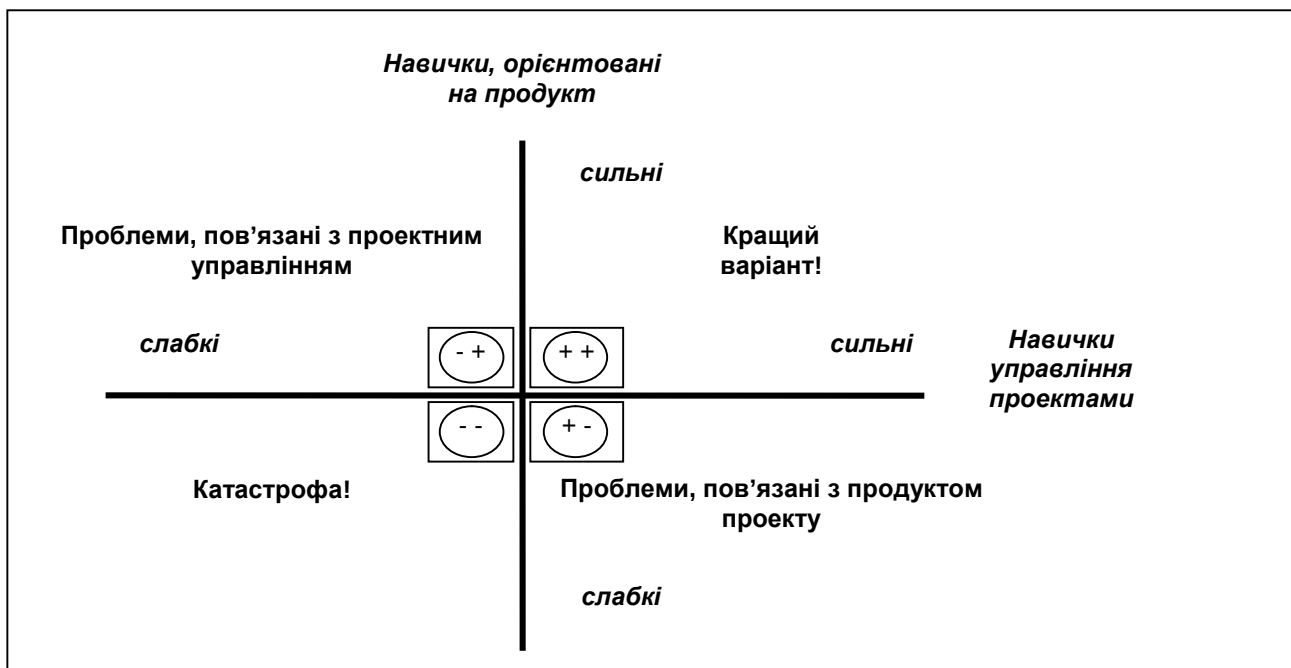


Рис. 2.17. Оцінка керівника проекту за співвідношенням його навичок

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.

	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.
---	--

“М’який” компонент у проектах. В управлінні проектами немає заздалегідь вірних рішень, що підвищує вимоги до кваліфікації членів команди проекту. Їх можна представити у такому комплексі:

	<i>Знання + уміння (навички) = кваліфікаційна компонента + власні здібності + творча активність + досвід + <u>персональна позиція</u> = компетентність.</i>
---	--

Особливою вимогою є “персональна позиція”, наявність якої передбачає не тільки сукупність знань і умінь, а й, перш за все, вміння креативно формувати і аргументовано відстоювати власну думку, обґрунтовувати управлінські рішення.

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.

!	<i>Умови забезпечення ефективності роботи команди:</i> – 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.
---	---

!	<i>Ролі в команді проекту</i> – Команда проекту включає сукупність управлінських ролей, які можуть виконувати члени команди – У кожному конкретному випадку розподіл ролевих управлінських функцій між фізичними особами - учасниками проекту, їх повнота і зміст носять унікальний характер, залежний від багатьох чинників (культури виконуючої організації, класу, масштабу і типу проекту, наявних ресурсних можливостей і т. п.).
---	--

Можливі ролі в команді

Назва	Роль	Характеристика
Координатор	З'ясовує завдання команди, вимагає найкращого від кожного члена команди, координує способи, у які колектив просувається до виконання завдання	Надійний, спокійний та впевнений у собі, стриманий та ретельний
Формувач	Ставить завдання та пріоритети, підтримує форму й напрямок дискусії в групі, швидко досліджує напрямки пошуку і відкидає ті з них, що не здаються досить продуктивними	Дуже нервовий, “заведений”, динамічний, відхідливий
Впровад-жувач	Спрямовує ідеї у практичну площину, послідовно і наполегливо впроваджує плани	Консервативний, надійний, сумлінний, дисциплінований та передбачливий
Завершувач	Відшукує помилки, виконує роботу, що вимагає ретельності та уваги до деталей. Підтримує в команді відчуття часу для того, щоб завдання було вчасно виконане	Любить порядок, ретельний, доскіпливий
Узгоджувач	Підтримує позитивні стосунки із членами команди, акцентуючи їхні сильні риси, не звертаючи уваги на слабкі, покращує спілкування між членами команди та підтримує дух команди	Добре працює в колективі, поважний до людей, м'який, надійний
Інноватор	Вирішує складні проблеми, виступає з оригінальними методами вирішування проблем	Індивідуалістичний, неортодоксальний

!	Період існування команди проекту завжди пов'язаний з <i>життєвим циклом проекту</i>, а саме з його початком і закінченням. Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій <i>життєвий цикл</i>, в якому можна виділити п'ять основних стадій: – формування; – спрацювання; – функціонування; – реорганізація; – розформування.
---	--

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. Всередині 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.



Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах проекту – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

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

Тема 2.6. Підготовка проектів під гранти

Досягнення фінансової стабільності (стійкості) – “блакитна мрія” кожної організації. Незалежно від того, чим організація займається, їй хочеться бути упевненою в тому, що завтра, як і сьогодні, вона продовжуватиме свою діяльність. Аби ця мрія стала реальністю, необхідні ресурси. Будь-який проект вимагає фінансових та матеріальних витрат. Вихідним посиленням кожної організації має бути гасло “*Кошти можна отримати!*”.



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

Фандрайзинг не може існувати без інших життєво важливих для організації елементів діяльності:

- стратегічного планування;
- поточного планування та проектування;
- зв'язків з громадськістю;
- активного залучення добровольців і т. д.



Успішний фандрайзинг – це 90 % належної підготовки до “прохань” про виділення коштів, і 10 % власне самих прохань.

Приступаючи до фандрайзингу, необхідно перш за все визначити, ким та чим живе ваша організація, які в неї цілі та задачі.

Організації - донори / спонсори / грантонадавачі / дарувальники / пожертувачі / жертводавці і т.і. - 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.



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



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

Гранти все більше набирають популярності серед різноманітних організацій в Україні. Тим часом в інших країнах гранти є основним джерелом фінансування для більшості неприбуткових організацій, додатковим фінансовим джерелом для бюджетних організацій та окремих осіб.

Одне із *основних завдань* у процесі пошуку фінансування через гранти – виявлення фонду (установи, організації), місія якого співпадає з місією організації, яка пропонує свій проект.

Зарубіжні та вітчизняні благодійні організації, орієнтовані на надання допомоги в реалізації соціально важливих проектів (як їх іноді називають, організації-“донори”, або організації-“спонсори”), можуть фінансуватися як із *державних*, так і з *приватних* джерел. Перш за все, вони надають допомогу або фінансують проекти, які відповідають їх програмній орієнтації.

Незважаючи на те, що розміри фінансування бувають невеликими, цільові гранти все ж дають можливість реципієнтам грантів реалізувати проекти, які носять, як правило, інноваційний характер.

Найбільш популярні в Україні такі організації - “донори”:

- Фонд “Східна Європа” (мережа Фонду “Євразія”);
- Міжнародний фонд “Відродження” (мережа фондаций Дж. Сороса);
- Представництво Європейської комісії у Києві – Програма TACIS;
- Інформаційний центр суспільного співробітництва в Євразії (ISAR);
- Програма розвитку Організації Об’єднаних Націй (ПРООН);
- Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні” (DESPRO).

Але відомості про фонди *постійно змінюються*. Оновлену інформацію можна отримати в регіональних офісах відповідних фондів, у довідниках фондів та організацій, які надають технічну допомогу в Україні або через мережу Інтернет.



Отже, фонди пропонують зацікавленим особам або організаціям цілі та основні напрямки фінансування програм (галузі програмної діяльності), межі фінансового коридору бюджету проекту та розмір можливих грантів.

Стиль подачі заявки на грант (самооцінювання):

– Назва проекту: чи є вона стислою, доречною і такою, що легко запам’ятовується?

– Перший абзац: чи звертає проект на себе увагу читача, чи може він зацікавити його для подальшого читання?

– Обсяг заявки: чи є цей обсяг прийнятним? Чи включає він всі пункти, які Ви повинні виконати?

– Інтонація: чи є тон заявки позитивним, упевненим, натхненним? Чи створює він враження терміновості і важливості?

– Логічність: чи дотримана логічна послідовність від проблеми до її рішення, від рішення до способів, від способів, необхідних для забезпечення цього рішення, до ресурсів, які потрібні для їх реалізації? Яким чином фонд може Вам допомогти?

– Візуальне вираження: чи добре оформлено заявку? Перевірте відсутність орфографічних помилок і акуратність друку.



Правильно підготована пропозиція проекту сприяє його *конкурентно-спроможності*. Завдяки цьому організація користується повагою та довірою в майбутніх фінансових партнерів.

Ключові компоненти написання вдалої, успішної пропозиції проекту:

- § розроблення чіткого плану проекту;
- § ретельний пошук фондів-“донорів”;
- § ставлення чіткої, конкретної мети;
- § написання короткої, стислої (або змістовної) пропозиції.

Як правило, пропозиції проектів готуються згідно зі стандартними принципами щодо формату та структури, але інколи фонди можуть вносити деякі зміни для отримання більш докладної інформації.

Традиційно процес розвитку проекту починається з програмного плану та закінчується підсумковими заходами щодо оцінки результатів (якщо проект був ухвалений), або аналізом недоліків, інших факторів та вдосконаленням пропозиції проекту (якщо планується подальший його розвиток).

Основні компоненти пропозиції проекту:

§ *супровідний лист (лист-пропозиція, лист намірів) – Cover letter.* Супроводжує пропозицію й містить її стислий опис;

§ *вступ – Introduction.* Опис-характеристика організації: статус, сфера та якість діяльності; стислий опис керівництва. Вступна частина має визвати довіру фонду до організації та сприяти позитивному рішенню щодо прийняття пропозиції проекту;

§ *опис потреб – Need statement.* Обґрунтовано констатує, на задоволення саме яких організаційних потреб буде йти отримане фінансування;

§ *постановка чітких цілей та завдань проекту – Objectives.* Констатуються чіткі, вимірювані, хронологічно розподілені/співвіднесені результати;

§ *визначення методів реалізації – Methods.* Опис стратегій, програм, заходів, які використовуватимуться для досягнення бажаних результатів;

§ *оцінювання – Evaluation.* План оцінки ступеня досягнення цілей та оцінки використаних методів;

§ *майбутнє фінансування – Future funding.* Описує, як і де організація знайде/отримає фінансування після закінчення періоду гранту;

§ *складання детального бюджету проекту – Budget.* Детальний опис/підсумок прибутків-витрат проекту;

§ підсумки, висновки – *Summary*. Чітко й стисло підсумовують, обґрунтовують звернення; пишуться останніми;

§ різноманітні відповідні додатки (листи-підтвердження, листи-зацікавлення тощо).

Типи пропозицій проектів:

§ *лист намірів (letter of intent)* – двосторінковий узагальнюючий документ із стислим описом проекту, який надсилається до фонду перед тим, як подавати детальну пропозицію проекту. Лист намірів повинен відображати відповідність проектів пріоритетам фонду;

§ *лист-пропозиція (letter proposal)* – тресторінковий опис плану проекту, запит про його фінансування, кошторис реальних фінансових потреб. Цей тип найчастіше використовується корпоративними установами, підприємствами, організаціями, які надають фінансування;

§ *пропозиція довгоформатна (long-format proposal)* включає супровідний лист, сумарний опис, бюджет, висновки. Автор пропозиції має можливість детально описати проект та обґрунтувати його важливість для суспільства. Але необхідно бути впевненим, що довгий опис не приховує запит на фінансування. Останній повинен бути висловленим як у супровідному листі, так і в сумарному. Цей документ надсилається тільки за запитом фонду.



Рис. 2.18. Оформлення заявки-пропозиції

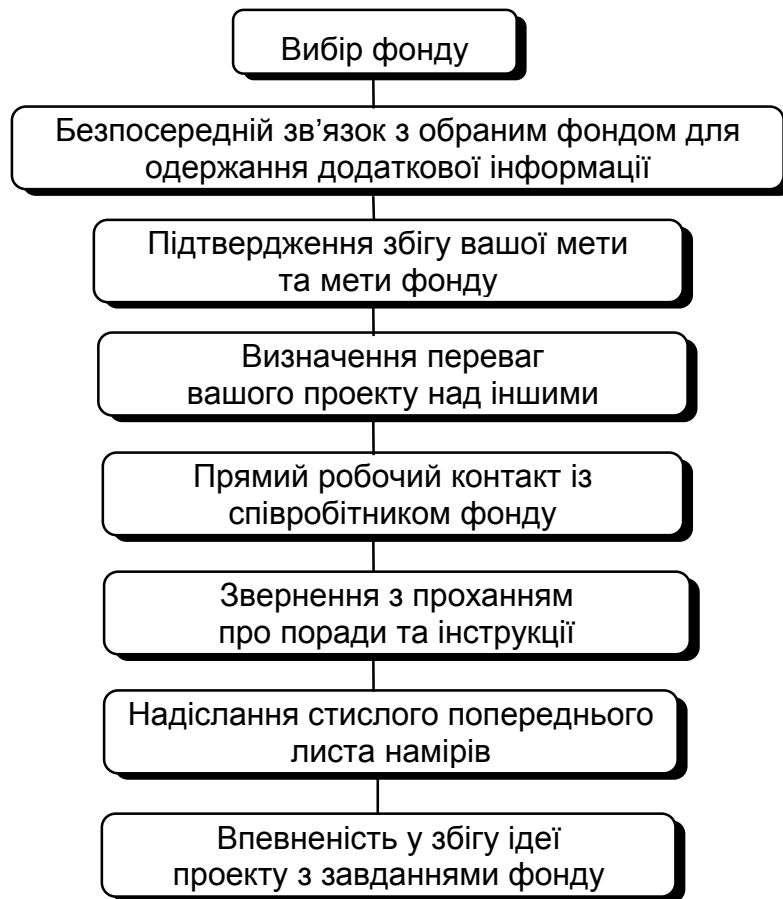


Рис. 2.19. Стратегія й тактика спілкування з фондами-“донорами”

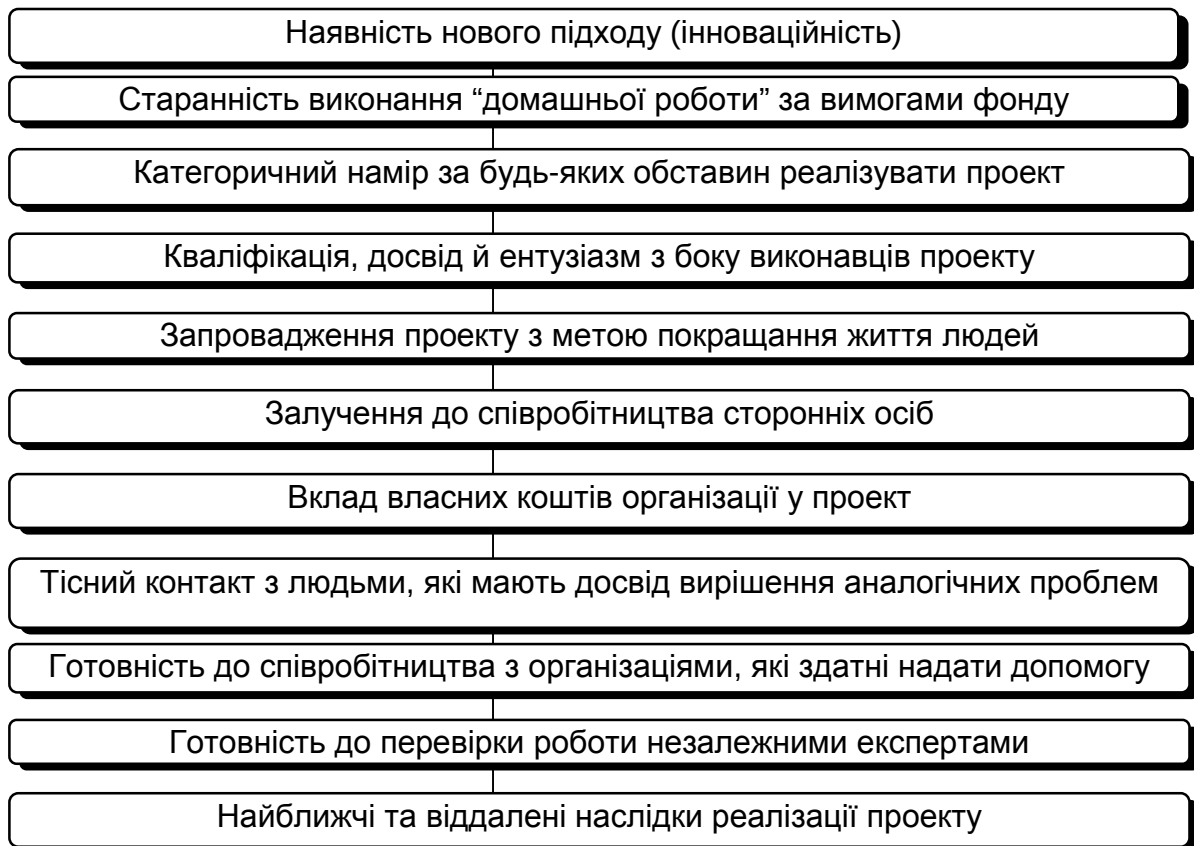


Рис. 2.20. Елементи, які притягують увагу фонду

Загальні принципи підготовки проектної пропозиції:

§ пропозиція повинна бути доступно викладена, акуратно оформлена, без граматичних та друкарських помилок;

§ оригінал повинен бути надрукований на якісному папері (не ксерокопія). Речення й параграфи повинні бути стислими, чіткими, зрозумілими;

§ великий за обсягом текстовий матеріал необхідно змістовно структурувати (наприклад, на такі підрозділи: введення (анотація), постановка проблем, методи);

§ мова має бути чіткою, лаконічною, не містити двозначних або незрозумілих речень, вузькопрофесійної чи специфічної лексики та термінології;

§ проблема й очікувані результати проекту мають бути обґрунтовані та підкріплені фактичними матеріалами;

§ пропозиція в цілому має бути стислою та лаконічною;

§ стиль написання повинен бути енергійним, позитивним;

§ будьте готові до внесення змін, вдосконалення Вашої пропозиції проекту, до необхідності його доопрацювання кожен раз після подання його до певного фонду.

Вимоги до опису потреб:

§ відповідати місії, цілям та завданням організації;

§ бути обґрунтованим за допомогою реальних фактів, взятих переважно з практики, прикладів, з досвіду організації, з розповідей осіб-професіоналів або організацій, які знайомі з даною проблемою тощо;

§ підтверджуватися статистичними даними із надійних джерел, з посиланням на них;

§ відповідати можливостям організації, концентруватися тільки на тій частині проблеми, яку організація може реально вирішити;

§ бути реалістичним щодо розміру організаційної структури та сфер діяльності;

§ відображати, насамперед, потреби клієнтів, тобто розглядати проблему з погляду споживачів, а не самої організації;

§ використовувати жорстку статистику, компаративні дослідження, а не припущення, здогадки, незадокументовані затвердження;

§ використовувати ретельно задокументовану інформацію;

§ містити декілька відповідних прикладів;

§ пояснювати потреби за територіальним принципом.

Вимоги до цілей та завдань

Цілі повинні:

§ пов'язуватись з описом потреб;

- § охоплювати всі відповідні верстви населення;
- § виділяти достатньо часу для виконання завдань;
- § не описувати методику досягнення;
- § визначати, як ви збираєтесь виміряти зміни в цілях.

Завдання повинні:

- § визначатись на основі поставленої мети, а не методів розв'язання;
- § мати чітко сформульовані критерії, за якими буде оцінюватись виконання поставлених завдань. Якщо критерії не формулюються – завдання визначено невірно;
- § ідентифікувати групу населення, на яку орієнтований проект, за територіальними, соціальними, віковими або іншими ознаками;
- § бути реалістичними й виконуватись протягом певного часу.

Вимоги до розрахунку бюджету:

1. Описуються всі статті витрат, які необхідні для виконання проекту на кожній стадії.
2. Виключаються пункти, за якими мало шансів отримати фінансування.
3. Визначається період фінансування.
4. Складається кошторис. Визначається ціна кожної категорії. Оцінки мають бути якомога точнішими.
5. Визначаються накладні видатки.
6. Встановлюється окремо кожне джерело (наприклад, для кожного джерела фінансування відводиться колонка в таблиці).
7. Оцінюються можливості отримання “натуральних” дотацій.
8. Розраховується бюджет, додаючи/виключаючи компоненти. Перевіряється логічність та прозорість бюджету.
9. Порівнюється отриманий бюджет із розмірами грантів, які можуть надати певні фонди.

Для зручності проведення розрахунків складають таблицю, де наведені витрати за проектом: статті витрат та їх помісячний розподіл. Суми витрат наводяться за вимогами фонду – у національній валюті, умовних одиницях, доларах тощо.



У кожного фонду свої вимоги до змісту статей витрат. У бюджеті має бути вказаний як обсяг всіх можливих витрат, так і термін необхідного фінансування.



Розроблення стратегії майбутнього фінансування

Важливість розроблення розділу з майбутнього фінансування полягає, по-перше, у тому, що часто за обмеженості майбутнього фінансування не вдається до кінця досягнути поставлених цілей, які є важливими для тієї групи людей, на яку націлені наслідки реалізації проекту (очікувані результати).

По-друге, грантодавці зацікавлені в справжній користі суспільству, особливо, якщо проект є перспективним і новим (інноваційним).

По-третє, фондам немає сенсу фінансувати організацію, якщо вона припинить існування одразу після закінчення фінансування. Це даремні витрати!

Майбутнє фінансування можливе з таких джерел:

§ *гранти фондів і корпорацій*: неприбуткові організації можуть звертатися за подовженою або безперервною підтримкою до фондів і корпорацій, які фінансують довгострокові програми;

§ *щорічні кампанії*: залучення (приєднання) зі сплатою членських внесків, проведення спеціальних заходів, святкових ярмарок, лотерей, клубних акцій;

§ *плата за послуги*: можна визначити надходження від “донорів”, а потім суму, якої не вистачає, можна отримати у вигляді плати за послуги; або, навпаки, підрахувати надходження, а потім частину, якої не вистачає, просити у “донорів”;

§ *розпродаж товарів і послуг* через сувенірні магазини, магазини за зниженими цінами, концертні записи, освітні послуги.



Чітке сплановане фінансування має бути надано тільки з цих чи аналогічних джерел. *Планування майбутнього фінансування з інших фондів є помилкою!*

Методику оцінювання проекту має бути визначено під час його розроблення. Фонду необхідно надати інформацію про способи та інструменти вимірювання успішності проекту.



Оцінювання – це процес визначення успішності проекту, його ефективності та результативності.

Для отримання правильної оцінки соціально-економічної ефективності проекту розробляються відповідні *критерії оцінювання*. Також на цьому етапі перевіряється *правильність* постановки цілей і завдань, методів їх досягнення; відповідність цілей і завдань громадським (суспільним) потребам; здійснюється моніторинг виконання проекту; створюються зворотні зв'язки “клієнт-розробник”.

Переваги правильно організованого оцінювання проекту:

§ проект набирає більшої значущості в очах фондів; солідний оціночний компонент може переконати “донорів” у тому, що Ви, як і вони, зацікавлені у здійсненні Вашої ідеї;

§ під час розроблення критеріїв оцінки успішності на кожній фазі можна визначити відхилення реальних результатів від запланованих і своєчасно внести корективи;

§ громадськість надає Вам кредит довіри; система оцінювання результату закріплює їх позитивне ставлення до Вас.

Компоненти “теорії дії”:

Inputs – всі ресурси, які були зібрані до початку проекту.

Throughputs – методи використання ресурсів.

Outputs – результати виконання (реалізації) проекту для клієнтів.

Outcomes – вплив проекту на життя клієнтів і на соціальні потреби.

Impact – довгострокові результати для клієнтів і/або суспільства.

Два підходи до оцінювання проектів:

§ *кількісний*. Визначає показники, які можна вимірювати, підраховувати, порівнювати, статистично аналізувати. Це можуть бути абсолютні відносні показники, одиничні й середні показники, відсотки, частотні розподілення;

§ *якісний*. Заснований на прямих контактах з людьми, які залучені до проекту. Можливі типи – первинні дослідження потреб соціальних груп (запити, анкетування, спостереження); вторинні дослідження за допомогою засобів масової інформації, спеціальних видань, відповідних документів.



Результати оцінювання за кожним із підходів мають певне значення, тому з метою отримання комплексної оцінки потрібно інтегрувати (комбінувати) різні методи оцінювання.



Висновки (Summary) мають включати такі розділи:

- § характеристика апліканта;
- § характеристика, яка підтверджує здатність Вашої організації реалізувати проект;
- § мета проекту;
- § очікуваний кінцевий результат;
- § сума гранту, на яку очікують;
- § загальна сума бюджету по проекту.



Що робити після того як грант отримано

Стисла характеристика документів, які супроводжують реалізацію проектів під гранти благодійних фондів:

1. *Контракт*. Це юридичний документ, у якому записані зобов'язання обох сторін. Одержувач повинен розуміти свої зобов'язання як за обсягом, так і за часом. Нерозуміння контракту не звільняє від відповідальності.

2. *Звітність*. Аплікант повинен чітко дотримуватися форми звітності, що вимагає фонд-“донор”. Запізнення зі звітом, порушення форми може привести до фінансових штрафів, відстрочки одержання наступної частини гранту, розриву контракту.

3. *Фінансові звіти*. Це письмовий звіт, що свідчить про те, як одержувач гранта витратив отримані кошти. Складається таблиця, до якої записуються всі статті витрат.

	Поради зі складання фінансового звіту: § порівнювати періодично заплановані й фактичні витрати; § ретельно відстежувати курс валюти на день здійснення купівлі; § необхідно зберігати рахунки, чеки, квитанції тощо стільки років, скільки зазначено за контрактом; § бажано використовувати комп'ютер для складання звіту, подбавши про захист і доступ до інформації; § вести документацію має одна людина, але складати методику та перевіряти правильність може інший учасник проекту.
---	--

4. *Поточні звіти*. Виконуються для перевірки відповідності фактичного виконання проекту запланованому. Необхідно вчасно повідомляти організацію, що фінансує, про проблеми, шляхи та методи їх розв'язання.

5. *Документація та ведення обліку*. Повинні вестися постійно. У документації відбиваються всі статті розходів і застосування гранту. Витрати повинні відповідати бюджету. Краще щомісячно складати документацію та структурувати її по окремих папках.

6. *Класифікація й аналіз даних*. Інформацію краще надавати в наочному вигляді (графіки, таблиці). Більшість фондів віддає перевагу залученню незалежних експертів для аналізу й оцінки виконання проекту.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

I – Основні джерела

Навчальний посібник “Управління проектами”

Нормативні документи:

1. Про державні цільові програми : закон України № 1621-IV від 18 бер. 2004 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2004. – № 25. – Ст. 352.
2. Про Порядок обміну інформацією між виконавцями державних цільових програм та координації цієї роботи : закон України № 1367 від 04 груд. 2009 р. // Офіційний вісник України. – 2009. – № 101 ; № 5. – 2010. – С. 181 (ДІ) ; С. 402. – Ст. 3567.
3. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : постанова Кабінету Міністрів України від 31 січ. 2007 р. № 106 // Офіційний вісник України. – 2007. – № 8. – С. 86. – Ст. 313.
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання : наказ Міністерства економіки України від 04 груд. 2006 р. № 367. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0367665-06>. – Назва з екрану.
5. Про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : указ Президента України від 28 жовт. 2002 р. № 952/2002 // Офіційний вісник України. – 2002. – № 44. – С. 24. – Ст. 2003.
6. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 18 січ. 2003 р. № 64 // Офіційний вісник України. – 2003 р. – № 4. – С. 283. – Ст. 123.
7. Про внесення змін до Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 15 серп. 2012 р. № 758 // Офіційний вісник України. – 2012 р. – № 62. – С. 135. – Ст. 2522.
8. Програми економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”. – Режим доступу : www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf.
9. 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.

Література:

1. Батенко Л. П. Управління проектами : навч. посіб. / Батенко Л. П., Завгородніх О. А., Ліщинська В. В. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
2. Биков В. Ю. Управління проектами : опорний конспект для слухачів дистанц. курсу / Биков В. Ю., Бушуєв С. Д., Тімінський О. Г. [та ін.]. – К. : НАДУ, 2008. – 72 с.
3. Бушуєв С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами. : монографія / С. Д. Бушуєв, В. В. Морозов. – К. : Украинская ассоциация управления проектами, 1999. – 312 с.
4. 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.
5. Мазур И. И. Управление проектами : учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
6. Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту : навч. посіб. / уклад. : В. В. Морозов, А. М. Чередниченко, Т. І. Шпильова. – К. : Таксон, 2009. – 464 с.
7. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська [та ін.] ; за заг. та наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.

8. Пинто Дж. К. Управление проектами / Пинто Дж. К. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 464 с.
9. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
10. Управління 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.
11. 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.

II – Додаткова література

1. Аналіз вигід і витрат : практ. посіб. / Секретаріат Ради Скарбниці Канади ; пер. з англ. С. Соколів ; наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К. : Основи, 1999. – 175 с.
2. Безкорвайный В. П. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами / В. П. Безкорвайный, В. Н. Бурков, В. И. Воропаев, В. Н. Михеев, Г. И. Секлетова, Б. П. Титаренко и др. ; под ред. В. И. Воропаева. – М. : СОВНЕТ, 2001.
3. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд : учебный курс / Н. Н. Григорьева. – Режим доступа : http://www.e-college.ru/xbooks/xbook175/book/index/index.html?go=part-007*page.htm.
4. Дейян А. Менеджмент / А. Дейян. – М. : Прогресс, 2000. – 242 с.
5. Кохно П.А. Менеджмент / П. А. Кохно, В. А. Микрюков. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 378 с.
6. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель. Элементы психологии в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – С.-Пб. : Основы, 2001. – С. 112 – 146.
7. Кращі практики муніципального розвитку на прикладі переможців Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування 2011 року : зб. анотацій проектів переможців 2011 р. / уклад. : Маліков С. В., Гарнець О. М., Тертишна О. А. [та ін.]. – К. : Ніка Прінт, 2012. – 400 с.
8. Линтия Л. Управление рисками проектов развития в государственном секторе / Льюис Линтия, Гофф Стейси // Управление проектами и программами. – 2009. – № 2 (18). – С. 154 – 162.
9. Маматова Т. В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія / Т. В. Маматова. – Д. : Свідлер А. Л., 2009. – 326 с.
10. Маматова Т. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста / Тетяна Маматова, Ірина Чикаренко // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 3 (10). – С. 238 – 247.
11. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни “Керування проектами” / уклад. : О. О. Чикаренко, І. А. Чикаренко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 52 с.
12. Михеев В. Н. Смешанные команды проекта: методологический аспект. Сб. трудов Международного симпозиума “Современное управление проектами: объединение профессионалов для достижения индивидуального успеха”, г. Санкт-Петербург, 14–16 сентября 1995 г.
13. Михеев В. Н. Смешанные команды проекта: организационно-деятельностная парадигма. Сб. трудов Международного симпозиума СОВНЕТ/97 “Управление проектами в переходной экономике: инвестиции, инновации, менеджмент”, г. Москва, 4 – 6 июня 1997 г.
14. Михеев В. Современная команда менеджмента проекта / Владимир Михеев // Директор : Настольный журнал ИТ-руководителя. – 2001. – № 5.

15. Молоканова В. Запровадження моделі проектної зрілості в органах державної влади / Валентина Молоканова, Віктор Шевцов // Держ. упр. та місц. самоврядуєв. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1 (4). – С. 43 – 50.
16. Молоканова В. М. Управління програмами та портфелями проектів : опорн. конспект лекцій / В. М. Молоканова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 44 с.
17. Моніторинг та оцінка програм і проектів : практ. посіб. / авт. кол. : Ольга Морозова, Ольга Варецька, Деніел Джонс [та ін.] ; МБФ “Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні”. – К. : Оранта, 2008. – 144 с.
18. Панайотис А. Применение управления проектами и программами на уровне Совета Министров, поддержка офиса Премьер-министра / Аграпидис Панайотис // Управление проектами и программами. – 2009. – № 2 (18). – С. 120 – 125.
19. Посібник з розвитку громад : практичний poradник для небайдужих / кол. авт. : Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова [та ін.] ; Демократизація України: програма малих проектів. – К. : DFID, 2007. – 458 с. – Режим доступу : <http://www.cvu.org.ua/files/doc1187014518manual.pdf>.
20. Посібник по залученню додаткового фінансування для проектів місцевого розвитку / В. Назаренко, О. Горєва ; Канадський інститут урбаністики. – К. ; Запоріжжя : Партнерство Канада-Україна “Регіональне врядування та розвиток”. – 2009. – 46 с. – Режим доступу : http://www.rgd.org.ua/resources/additional_res/Handbook_on_fundraising_2009_UKR.pdf.
21. Посібник з підготовки заявок на фінансування проектів розвитку інженерної інфраструктури територіальних громад // З. Єнджеєвські ; за ред. Д. Літча, В. Лисенка ; Проект партнерства Канада – Україна “Регіональне врядування та розвиток”. – К. : К.І.С., 2009. – 128 с.
22. Проектний офіс в структурі компанії. – Режим доступу : <http://easy-code.com.ua/2011/04/proektnij-ofis-v-strukturi-kompani%D1%97/>. – Назва з екрану.
23. Путівник по програмах, що фінансуються Європейським Союзом в Україні / Представництво Європейського Союзу в Україні. – К. : Фенікс, 2011. – 16 с. – Режим доступу : http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/virtual_library/guide2011_eu_fundingprogram_mes_uk.pdf.
24. Светлов Н. М. Информационные технологии управления проектами : учеб. пособ. / Светлов Н. М., Светлова Г. Н. – М. : ФГОУ ВПО РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2007. – 144 с.
25. Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні (на прикладі організації дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування) / [О. Тертишна (кер. авт. колективу), Т. Маматова, М. Куля, І. Катерник та ін.; за заг. ред. С. Малікова] – К. : Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, 2012. – 152 с.
26. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2004. – 344 с.
27. Управління проектним циклом : керівництво з методів надання допомоги / Європейська Комісія. – 2004. – 171 с.
28. Чикаренко І. Підготовка проектів під гранти : практичний poradник у слайдах / Ірина Чикаренко, Олексій Чикаренко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – 93 с.
29. Чикаренко І. Сутність і характерні особливості муніципальних проектів розвитку / Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (30). – С. 253 – 259.
30. Чикаренко І. А. Портфельний підхід в управлінні проектами: адаптація до сфери муніципального менеджменту / І. А. Чикаренко // Публічне адміністрування: теорія та практика [Електронний збірн. наук. праць]. – 2009. – № 1 (1). – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/index.html>.

31. Чикаренко І. А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності органів муніципального управління / І. А. Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування : тези IV Міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. ; Теорія і практика держ. упр. – Вип. 9. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. – С. 24 – 26.
32. Шаров Ю. Основи цілепокладання в проектно-орієнтованій системі стратегічного планування муніципального розвитку / Юрій Шаров, Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 223 – 228.
33. Шаров Ю. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія / Юрій Шаров. – К. : УАДУ, 2001. – 302 с.
34. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 104 с.
35. Шаров Ю. Суспільна корисність муніципальних проектів: оцінка с позицій концепції якості та результативності діяльності / Юрій Шаров, Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Д. : ДРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 2 (12). – С. 187 – 195.
36. Шаров Ю. П. Гранти як альтернативне джерело фінансування реалізації стратегій та програм місцевого розвитку / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко // Теорія та практика державної служби: напрями модернізації : матер. наук.-практ. конф., 11–12 лист. 2011 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ, 2011. – С. 300 – 303.
37. Як впровадити громадський проект : метод. порадник / Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO” [Електронний ресурс]. – К. : DESPRO, 2012. – 2 електрон. опт. диски (2 CD-ROM).
38. Як реалізувати власну ініціативу: корисні поради, успішні ініціативи : довідник / Асоціація захисту прав молоді Волині. – Режим доступу : <http://iniciativa.com.ua/editions/dovidnik-yak-realizuvati-vlasnu-initsiativu-korisni-poradi>.

III – 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” (MEPM)”. – Режим доступу : <http://auc.org.ua/page/%C2%ABmistsevii-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>.

ГЛОСАРІЙ

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)

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 конкурентоздатні 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

Бенчмаркинг (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 / грантонадавачі / 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

П

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

Регрантинг

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

Навчальне видання

Ковбасюк Юрій Васильович
Шаров Юрій Павлович
Маматова Тетяна Валеріївна
Чикаренко Ірина Аркадіївна

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Конспект лекцій для дистанційного навчання

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 05.11.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 3,98. Ум.-друк. арк. 5,58.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентові України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.